





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Constantino Eduardo Tchiyaka

## Gestão do Desempenho das Pessoas nas Organizações

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho.

Coimbra, maio de 2017

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **PENSAMENTO**

*“Uti ulivondelela ofela kawuteka”*

*(Prov. Angolano)*

## **DEDICATÓRIA**

*A todos os que acreditaram em mim.*

## **AGRADECIMENTOS**

Uma caminhada a esse nível gera muitas dívidas de gratidão, por essa razão o meu agradecimento especial:

- A Deus pela vida, saúde e força de vontade;
- Ao professor Wander Brás de Carvalho por ter acreditado em mim e por ter me orientado com uma qualidade e profissionalismo invejável;
- Aos colegas do mestrado pela calorosa receptividade e pelos momentos partilhados;
- A professora Clara Viseu pela ajuda que me proporcionou a quando da elaboração dos questionários e tratamento dos dados;
- As empresas que me receberam a quando da elaboração dos inquéritos e entrevistas;
- Aos senhores: Adalberta Teca, Benvinda Tchiyaka, Bernardo José, Célio Chipita, Délcio da Silva, Delmo Candjamba, Deolinda Alves, Emanuel Máquina, Eusébio Kangupe, Eva Gonçalves, Fábio Pascoal, Flora Tchiyaka, Francisca Cangombe, Hélio Germano, Hermenegildo Sakongu, João Nelito, Josenildo Bartolomeu, Laurindo Salomão, Lissandra de Assunção, Miller Alberto, Narayana Kakuarta, Óscar Piriquito, Paulo Moisés, Pedro Mufile, Piedade Mussoloveira, Salomão Seculo e Zacarias José – pela força e apoio que só eles puderam proporcionar;
- A todos aqueles (pessoas singulares ou coletivas) que direta ou indiretamente fizeram com que eu cumprisse com esse objetivo da minha vida.

## RESUMO

Este projeto é resultado de uma investigação com caráter exploratório que teve substrato teórico na pesquisa bibliográfica conjugada com um estudo de caso, que visou realizar uma pesquisa sobre a gestão do desempenho. Além de apresentar os principais fatores que condicionam a atuação dos trabalhadores e entender as causas e os efeitos do comportamento dos mesmos e a sua influência na *performance* das empresas, a realização deste projeto objetivou, também, apresentar um *over view* sobre os temas abordados e, fundamentalmente, apresentar o estado da arte da gestão do desempenho nas empresas que foram alvo do estudo, por formas a poder sugerir melhorias no processo de gestão de desempenho das referidas empresas e não só. Assim, fez-se uma contextualização dos principais conceitos teóricos, seguidamente apresentou-se a metodologia que orientou a realização dos trabalhos e, por fim, foram apresentados os resultados obtidos a quando da investigação, sendo que na redação das três partes que compuseram o estudo de caso tratou-se de fazer um alinhamento/cruzamento entre os resultados dos inquéritos, resultados da entrevista, referencial teórico e opiniões do autor – por formas a que se pudessem obter contribuições válidas, que realmente viessem a conduzir a melhorias no processo de gestão de desempenho das empresas.

Palavras-chave: competências; gestão do desempenho; avaliação de desempenho.

## **ABSTRACT**

This project is the result of an exploratory research that had theoretical substrate in the bibliographic research in conjunction with a case study, which aimed to conduct a research on performance management. In addition to presenting the main factors that determine the performance of the workers, and to understand the causes and effects of their behavior and their influence on the performance of the companies, the realization of this project was also intended to present an overview on the topics addressed and, fundamentally, to present the state of the art of performance management in the companies that were the target of the study, so as to be able to suggest improvements in the process of performance management of said companies and beyond. Thus, a contextualization of the main theoretical concepts was presented, followed by the methodology that guided the accomplishment of the works and, finally, the results obtained during the investigation were presented, being that in the writing of the three parts that composed the study In this case, an attempt was made to align / cross-check the results of the surveys, interview results, theoretical references and author's opinions - in order to obtain valid contributions, which would actually lead to improvements in the Performance of companies.

Keywords: competencies; performance management; performance appraisal.



# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Justificação do estudo .....	2
1.2 Objetivos .....	3
CAP II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
2.1 A importância das pessoas nas organizações .....	4
2.2 Gestão do desempenho.....	6
2.2.1 Determinantes do desempenho .....	10
2.2.1.1 Soft skills e o perfil de competências da função .....	10
2.2.1.2 Motivação e satisfação .....	12
2.2.1.3 Liderança e delegação.....	15
2.2.1.4 Formas alternativas de trabalho.....	20
2.3 Avaliação de desempenho e estímulos ao colaborador .....	23
2.4 Gestão e desenvolvimento de carreira.....	28
2.4 O desempenho como função dos componentes da GRH .....	30
CAP III - METODOLOGIA .....	36
3.1 Tipo de pesquisa.....	36
3.2 Recolha de dados .....	36
3.3 População e universo amostral.....	37
3.4 Análise e tratamento dos dados.....	39
CAP IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	41
4.1 Análise Univariada.....	41
4.2 Correlações e análises bivariadas.....	48
4.3 Considerações sobre a gestão do desempenho.....	55
CONCLUSÃO .....	63
SUGESTÕES .....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
APÊNDICES.....	70
APÊNDICE 1. INQUÉRITO REALIZADO .....	71
APÊNDICE 2. RESULTADOS DO INQUÉRITO (ANÁLISES UNIVARIADAS/FREQUÊNCIAS).....	75
APÊNDICE 3. ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GESTORES .....	86
ANEXOS .....	90
ANEXO 1 - FUNÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	91
ANEXO 2 – DECLARAÇÕES DAS EMPRESAS QUE FORAM ALVO DO ESTUDO ....	92

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos inquiridos.....	38
Tabela 2 - Perfil dos entrevistados.....	39
Tabela 3 - Tempo de trabalho em funções similares e tempo de trabalho na função .....	48
Tabela 4 - Trabalho em funções similares e formações em nome da empresa.....	49
Tabela 5 -Salário auferido e satisfação com o salário .....	50
Tabela 6 - Salário auferido vs. biscates .....	52
Tabela 7 - satisfação com o salário auferido vs. biscates .....	53
Tabela 8 - Perceção pessoal sobre o desempenho em 2016 e resultado da avaliação de desempenho em 2016.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - linkage between strategy, outcomes, and organizational results .....	7
Figura 2 - O processo de gestão do desempenho.....	9
Figura 3 – O desempenho humano e as Funções da GRH.....	31
Figura 4 - Fatores que condicionam o desempenho humano nas organizações .....	57
Figura 5 - Relação e inter-relação dos fatores que condicionam o desempenho humano nas organizações .....	58

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

AOA – Kwanza

AD – Avaliação de Desempenho

GD – Gestão do Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for Social Science*

## **INTRODUÇÃO**

A abordagem sobre a gestão do desempenho e sua implementação nas organizações é, no enquadramento socioeconómico atual, cada vez mais necessária como forma de melhorar a eficácia e a eficiência e contribui, com a produtividade gerada, para o aumento dos níveis de competitividade (Seixo, 2007).

A gestão do desempenho é um termo largamente utilizado mas do qual não existe uma definição comum: em certas organizações é tida como a designação de gestão por objetivos, em outras é uma diligência que tem unicamente a ver com a apropriação dos indivíduos; outras ainda empacotam-na num acontecimento anual, associado à formação e ao desenvolvimento, ou ainda num processo que liga o desempenho à remuneração (Mitrani, Dalziel, & Bernard, 1994).

A gestão do desempenho é um dos principais focos nos negócios de hoje (Mondy & Martocchio, 2016). Gerir desempenho implica “lidar com pessoas”, o que é uma responsabilidade que nos nossos dias se reveste de uma complexidade muito maior que a alguns anos atrás, porque paulatinamente está-se a deixar para trás a conceção de pessoas como sendo mais um elemento para a realização do trabalho e olha-se cada vez mais para elas como o elemento fundamental para a realização do trabalho.

Na verdade, gerir o desempenho das pessoas afigura-se, cada vez mais, como um dos grandes desafios da Gestão de Recursos Humanos nas organizações, onde o ambiente global de negócios (caraterizado fundamentalmente por empresas que concorrem umas com as outras além fronteiras) e a variedade de profissionais (atuais e/ou “potenciais”) cada vez mais competentes e mais exigentes levam a Gestão de Recursos Humanos a repensar o modo de gerir as pessoas para que sejam atingidos os objetivos das organizações e, simultaneamente, seja garantida a satisfação dos colaboradores que dia-após-dia emprestam o seu esforço e dedicação para levar a empresa a bom porto.

As organizações necessitam de estruturas mais simples e menos pesadas, mais abertas, dotadas de pessoas bem qualificadas e competentes, enquadradas em horários de trabalho flexíveis e num ambiente profissional onde se privilegia o trabalho em equipa, baseado nas relações de participações e de parceria que permitam à organização uma capacidade de resposta permanente, rápida, criativa e competitiva dentro do mercado ou mercados onde se insere os seus produtos e serviços (Henriques, 1998).

Não se pode conceber uma organização sem pessoas – o recurso que com suas competências e vontade pode e deve constituir a maior vantagem distintiva das organizações, isto é, a energia que alimenta as organizações enquanto sistema social (Seixo, 2007). Porém, não basta que se considere as pessoas como recurso mais importante das organizações e ponto final, porque de nada serve esta máxima se as pessoas não constituírem uma mais valia de fato para as organizações.

### 1.1 Justificação do estudo

A vantagem competitiva já não se conquista pelo simples “saber fazer” ou pelo acesso a tecnologia e a consultores, o que cada vez se torna mais fácil num contexto de globalização (Henriques, 1998). As estratégias das organizações devem sempre ter, nas pessoas, uma das suas grandes armas. Desta forma, obter o melhor desempenho destas é bastante crucial para o aumento da *performance* das organizações.

Segundo Aristóteles (Séc. III a. C.) “*O homem é um ser social e sociável*” – oriundo da sociedade e feito para viver em sociedade – que de forma natural, agrupando-se aos outros, procura atingir objetivos que, por si só, seriam difíceis ou impossíveis de serem alcançados.

Uma vez que “(...) do ponto de vista da gestão, o que interessa fundamentalmente é a satisfação dos objetivos da organização (...)” (Teixeira, 1998, p. 133) e, porque também o ser humano necessita de uma atividade de estimulação para desenvolver e aplicar plenamente as suas capacidades em prol da satisfação dos objetivos da organização (Almeida, 1992), a elaboração deste projeto de pesquisa afigura-se como importante ferramenta de gestão para os gestores, de um modo particular, e para os interessados em aprofundar os conhecimentos nas áreas de gestão do desempenho e *performance* das empresas, de um modo geral, ajudando-os a entenderem os comportamentos das pessoas e as boas práticas de Gestão de Recursos Humanos, por formas a que possam gerir de maneira adequada o desempenho das pessoas e obter resultados mais satisfatórios para a organização.

É preciso gerir o desempenho das pessoas para que a sua presença nas organizações seja uma mais valia e não um fardo. É preciso que sejam envidados esforços para que as pessoas sejam cada vez mais produtivas e atinjam resultados com eficácia e eficiência; daí a importância deste tema porque conjuga dois aspetos importantes do quotidiano das organizações (que são a gestão do desempenho e a *performance* das organizações) e

elucida a componente do desempenho organizacional que se encontra intrinsecamente ligada à atuação dos seus colaboradores, bem como fornece contributos para melhorar o resultado das organizações, tendo como base a gestão do desempenho.

Por outro lado, é importante realçar que o presente trabalho beneficia, também, e em grande medida, a comunidade científica e estudantil porque permite a agregação de conhecimentos científicos sobre a gestão do desempenho das pessoas e suas implicações na performance das organizações onde estão inseridas. Em suma, trata-se de uma pesquisa que evidencia o papel do recurso mais importante da organização, no alcance dos objetivos da gestão e níveis de *performance* elevados.

## 1.2 Objetivos

Sendo as pessoas os recursos mais importantes das organizações – devendo a elas serem dadas especial atenção para se obterem melhores resultados a nível da gestão – este projeto visa:

- realizar uma pesquisa sobre a gestão do desempenho, apresentar (em nosso entender) os principais fatores que condicionam a atuação dos trabalhadores e entender as causas e os efeitos do comportamento dos mesmos e a sua influência na *performance* das empresas;
- analisar a influência da gestão do desempenho das pessoas na *performance* das organizações e fornecer contributos para melhorar a *performance* das empresas, tendo como base a gestão do desempenho dos seus colaboradores;
- diagnosticar e explicar o fenómeno da gestão do desempenho, para dar resposta às questões que se prendem com as práticas atuais de gestão do desempenho dos colaboradores e a influência dos fatores que contribuem para o desempenho, bem como os aspetos que elucidam a influência do desempenho dos trabalhadores para *performance* das organizações.

## **CAP II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo é feita a contextualização do estudo – revisão da literatura relativamente ao tópico teórico, bem como a definição e abordagem dos principais conceitos.

Inicialmente faz-se uma análise voltada à temática das pessoas e sua importância para as organizações. Seguidamente, aborda-se a gestão do desempenho e são apresentados os principais fatores, que em nosso entender, são os que mais condicionam o desempenho humano nas organizações.

Após esta apresentação, fala-se da avaliação de desempenho, da gestão e desenvolvimento de carreira e, finalmente, apresenta-se uma abordagem que liga o desempenho às funções da Gestão de Recursos Humanos.

### **2.1 A importância das pessoas nas organizações**

“Toda organização é constituída de pessoas e dela depende para o seu sucesso e continuidade” (Chiavenato, 2006, p. 58). Obter seus serviços, desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a organização são essenciais para que sejam alcançados os objetivos organizacionais (Deceno & Robbins, 2001). “Todavia, o aspecto mais crítico da gestão estratégica de RH situa-se no nível de concepção e da implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização” (Bilhim, 2007, p. 61).

As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no coração da empresa (Bilhim, 2007). São as pessoas que operam as transformações em *prol* das melhorias desejadas.

Bilhim (2007, p. 49) afirma que “os recursos humanos são, atualmente, o fator energético produtivo”. Corroborando tal perspectiva, Chiavenato (2006) afirma que no mundo atual, as organizações bem-sucedidas estão investindo nas pessoas porque os fatores críticos de sucesso não são mais o tamanho organizacional, escala de produção e custos baixos; eles estão perdendo importância e cedendo lugar para a rapidez de resposta e inovação nos produtos e serviços – e isso só se alcança através das pessoas.



*“The hearts and minds of all members of the workforce are needed to cope with fast-shifting realities of the business climate”* (Kotter, 2012, p. 175). Qualquer organização que pretenda fazer face aos inúmeros desafios e dificuldades que se colocam ao quotidiano das empresas, tem de tomar consciência de que os recursos humanos representam um trunfo para fazer face aos desafios e a concorrência.

Na verdade, “recursos humanos especializados são valiosos e potencialmente raros na medida em que detêm conhecimento tácito construído por mecanismos socialmente complexos” (Brito & Oliveira, 2016, p. 95). Assim, “este recurso, esta energia, porque é escasso, complexo e vital, deve ser alvo de uma gestão estratégica” (Seixo, 2007, p. 5), devendo-lhes ser proporcionadas as condições para que possam crescer e tornarem-se mais hábeis e mais produtivos.

Ademais, quando se reconhece a importância das pessoas dentro de uma organização, passa-se a colocar a vantagem nelas e não em outros recursos. Reconhece-se que “o foco de atenção é a pessoa, mesmo que o capital continue a ser o recurso mais importante dos fatores produtivos” (Bilhim, 2007, p. 32) daí que a sua utilização deva ser planeada e orientada para os fins desejados, garantindo-se, através do acompanhamento necessário, a eficácia desejada e, simultaneamente, criam-se as condições que objetivam potencializar e renovar a sua energia dia-após-dia (Seixo, 2007).

Todavia, importa elucidar que não é a quantidade de pessoas que se encontram na organização que constitui o ativo mais importante, mas sim as competências que possuem e a cultura organizacional que constitui o ambiente de trabalho (Bilhim, 2007). Pelo que, o grande desafio se coloca a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que tem de ter a capacidade de atrair e reter talentos<sup>1</sup> e colocar as pessoas certas na altura e nos lugares certos e a fazerem a coisa certa.

Para que as empresas tenham índices de *performance* superior aos da concorrência, é imperativo que elas possam contar com pessoas munidas das competências necessárias para executar as tarefas que lhes sejam confiadas (pessoas capazes de fazerem as coisas acontecerem em *prol* dos objetivos organizacionais). Para tal, é desejável que a GRH se apresente como uma abordagem coerente e estratégica para a gestão do ativo mais importante da organização – as pessoas que lá trabalham e que individual e coletivamente

---

<sup>1</sup> A questão do talento varia de organização para organização. O que é considerado talento para uma empresa de serviços financeiros pode não ser para uma de construção civil e, quer um quer outro, certamente não serão para a indústria metalúrgica.

contribuem para a realização dos seus objetivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2007).

É importante não olvidar que a principal fonte de vantagem competitiva é aprender mais depressa do que a concorrência (Bilhim, 2007). Como tal, a necessidade de investir em formação tem de ser encarada como um meio de preparar as pessoas para o trabalho apresentando repercussões não só sobre a produtividade do trabalho (capacidade de produzir valor acrescentado), mas também sobre a competitividade das empresas (Almeida & Rebelo, 2011).

Segundo (Ivancevich, 2008, p. 9) “as pessoas atenuam ou intensificam os pontos fortes e fracos de qualquer organização” Se por um lado há uma necessidade de recrutar pessoas capazes – aquelas que, de entre o conjunto dos candidatos possíveis, estão mais adaptados à sua função, tendo assim o desempenho necessário para que a organização atinja os seus objetivos (Mitrani *et al.*, 1994) por outro, como veremos mais adiante, há a necessidade de, através de um processo contínuo, promover ações de formação para potenciar os colaboradores, com vista a torná-los mais capazes e mais produtivos.

## 2.2 Gestão do desempenho

“Aqueles que lideram as empresas com sucesso, através do processo de transformação, descobriram uma verdade universal: nada muda se as pessoas não mudarem” (Bilhim, 2007, p. 62). Quando as pessoas orientam as suas ações em *prol* dos objetivos da organização isso acaba tendo um impacto direto na *performance* e nos resultados.

Mitrani *et al.* (1994, p. 98) conceituam a gestão do desempenho (GD) como sendo “um processo ou um conjunto de processos que visam estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos, bem como motivar os indivíduos, na perspetiva de aumentar as possibilidades de prossecução desses objetivos.”

Por seu turno, Mondy & Martocchio (2016, p. 187), consideram que “*performance management is a goal-oriented process that is directed toward ensuring that organizational processes are in place to maximize the productivity of employees, teams, and ultimately, the organization*”.

“A gestão do desempenho é o processo por meio do qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho dos funcionários com as metas da empresa” (Ivancevich, 2008, p. 251). A GD tem em vista a obtenção de níveis de

*performance* superior. “Dela depende o sucesso estratégico da organização e, numa linguagem empresarial, a capacidade competitiva da empresa” (Cunha *et al.*, 2010, p. 492).

A figura 1 mostra o processo gestão do desempenho como ligação entre estratégia da organização, desempenho dos funcionários e resultados organizacionais.

Figura 1 - linkage between strategy, outcomes, and organizational results



Fonte: Mathis & John (2000, p. 380)

A figura acima mostra como a gestão do desempenho facilita a transformação da estratégia de uma organização em resultados. No entanto, apenas ter um plano estratégico

não garante que qualquer ação ocorrerá conforme o planejado, sendo necessário que, quando as estratégias organizacionais forem definidas tenham de ser traduzidas para ações de nível de departamento ou unidade.

Cunha *et al.* (2010) afirmam que os objetivos de um sistema de GD são mais amplos que os da avaliação de desempenho. Aqueles autores afirmam que “a gestão do desempenho procura atingir o sucesso estratégico e sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos.” (p. 495).

Segundo Mitrani, Dalziel, & Bernard (1994) a GD é um processo global e integrativo – que ao unir todos os elementos da GRH vai garantir que os empregados:

- *fiquem ao corrente do que se espera deles e como o seu contributo entra no quadro geral;*
- *se impliquem fortemente na definição dos objetivos que são solicitados a atingir;*
- *recebam apoio e acompanhamento adequados, ao longo de todo período;*
- *compreendam como o seu desempenho será avaliado e acompanhem a própria evolução;*
- *aceitem os desafios que considerem importantes e a que se sintam capazes de responder;*
- *sejam reconhecidos e recebam uma remuneração adequada ao seu desempenho.*

Quando a pessoa revela avaliações positivas em relação ao que faz na empresa (de um modo particular) e ao ambiente de trabalho (de uma forma geral) acaba apresentando determinadas atitudes que são favoráveis para o trabalho e engaja-se mais.

O *engajamento*<sup>2</sup> dos funcionários é importante porque impulsiona o desempenho e a produtividade (Dessler, 2017). Por essa razão, gerir o desempenho passa, necessariamente, por obter o compromisso e o *engajamento* dos funcionários face às metas e propósitos da organização, porque “os funcionários altamente engajados têm uma paixão por seu trabalho e sentem uma conexão profunda com a empresa; já os

---

<sup>2</sup> O engajamento do funcionário se refere ao estar psicologicamente envolvido, conectado e comprometido com a realização dos trabalhos (Dessler, 2017). Representa o envolvimento, a satisfação e o entusiasmo com o trabalho que exerce. (Robbins, Judge, & Sobral, 2011).

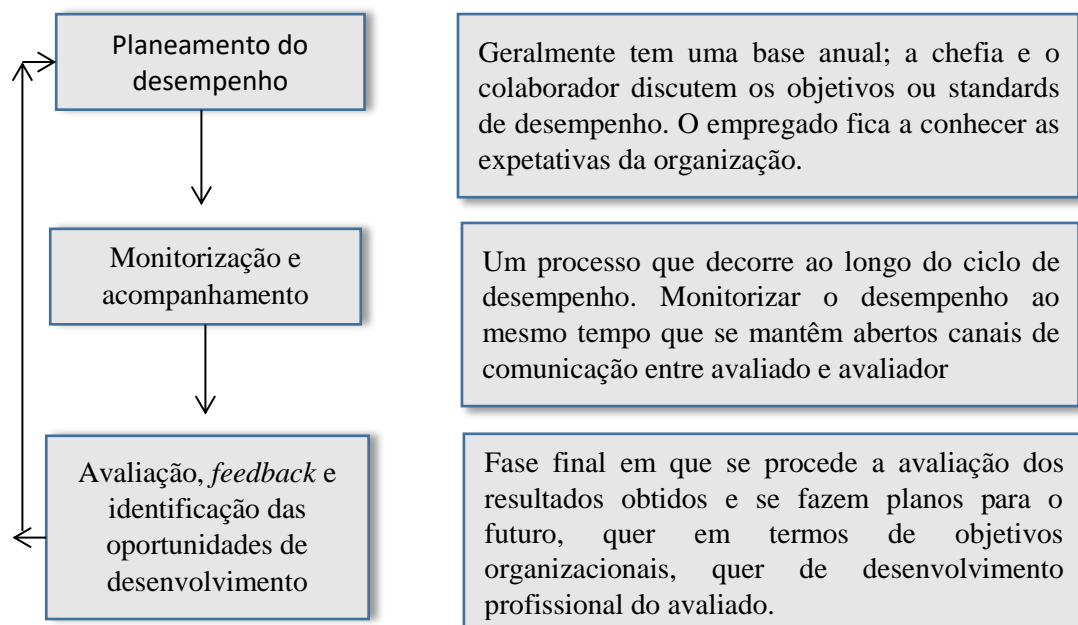
funcionários de engajamento reduzido fazem apenas o essencial – colocam tempo, e não energia ou atenção, no trabalho” (Robbins, Judge, & Sobral, 2011, p. 71).

Os gestores melhoram o envolvimento dos funcionários, através de medidas concretas tais como supervisionar e apoiar os colaboradores (Dessler, 2017), fornecer os meios técnicos e instrumentos apropriados para a realização do trabalho e oferecer remuneração “justa”.

Seixo (2007) defende a tese de que a GD é um processo constituído por diferentes passos que têm de ser monitorizados em cada instante, corrigidos sempre que necessário, recomeçados todos os anos, meses ou mesmo dias. Aquele autor fundamenta ainda que tal processo é algo que nunca está finalizado, uma guerra que nunca se vence e nunca termina, a menos que se perca (o que a acontecer seria *um balde de água fria*) se não nos empenharmos, se não formos ambiciosos, se não procurarmos a melhoria contínua, e se não estivermos dispostos a suportar o desconforto provocado pela mudança permanente.

As fases do processo de GD podem ser esquematicamente ilustrado como consta na figura 2.

Figura 2 - O processo de gestão do desempenho



Fonte: Seixo (2007, p. 15)

Como se nota na figura, o processo de GD é um processo contínuo e regenerativo, ou seja, mesmo quando se chega ao fim, o mesmo não pode ser dado por terminado, visto

que o fim do ciclo pressupõe automaticamente que se tome por ponto de partida as diretrizes saídas da fase de *avaliação, feedback e identificação das oportunidades de desenvolvimento* para uma nova *planificação do desempenho*.

Segundo Seixo (2007) a GD tem início com o *planeamento do desempenho* – através da definição do que fazer, quando fazer e quem especificamente deve fazer. Seguidamente, depois de aclarado o que será feito e por quem será feito, passa-se para a outra fase, que é a fase da *monitorização e acompanhamento*. Nesta fase, o objetivo principal consiste em garantir o progresso, coordenar os esforços, estimular e ajudar os envolvidos no processo (removendo eventuais constrangimentos e superando as limitações individuais). Na última fase desse processo (que por sinal, quando terminada, remete-nos logo de imediato para a primeira) procede-se a avaliação do que foi feito e dos resultados obtidos, bem como o perfeito entendimento da razão dos desvios e identificação das áreas de oportunidade de melhoria, para o relançamento do processo.

Como se pode notar na figura 2 (mais adiante), o desempenho humano em ambiente organizacional tem também uma relação estreita com o sistema de recompensas. Para os interessados na gestão do desempenho torna-se importante referenciar que, um sistema de recompensas clássico (baseado na antiguidade do trabalhador) convida ao conformismo, à docilidade e à apatia (Camara, 2011), ao passo que um sistema de recompensas que valorize, essencialmente, a contribuição para os resultados, decorrentes do desempenho dos trabalhadores, torna os trabalhadores mais focados nos objetivos (tanto os seus como os da organização) e, consequentemente, mais produtivos.

Segundo Mondy & Martocchio (2016), cada indivíduo na organização é uma parte do sistema de gestão do desempenho e cada componente do sistema é integrado para garantir a contínua eficácia organizacional. Aqueles autores defendem que num sistema de gestão de desempenho os esforços de todos os trabalhadores devem concentrar-se na consecução dos objetivos estratégicos, pois se as habilidades dos trabalhadores necessitarem de aperfeiçoamento dever-se-á oferecer treinamento adicional para garantir que as pessoas façam o uso eficiente de seu tempo e sejam mais produtivas.

## **2.2.1 Determinantes do desempenho**

### **2.2.1.1 *Soft skills e o perfil de competências da função***

De algum tempo a esta parte, isto é, desde finais dos anos 1980, altura em que se começou a olhar menos para as qualificações (saberes formais) e mais para as competências (*soft*

*skills* – grau de autonomia e de capacidade de iniciativa que o trabalhador possui para executar as tarefas inerentes a um posto de trabalho ou função), uma das grandes preocupações dos profissionais de GRH nas organizações tem girado à volta da adequação das competências face às funções presentes e futuras visando a obtenção de um desempenho superior dos colaboradores. Como afirmam Almeida & Rebelo (2011, p. 25) “a passagem da qualificação à competência apresenta-se – quer para as direções de RH quer para todos que têm que lidar com o problema da classificação das pessoas nas hierarquias de trabalho – como um dos principais desafios da GRH.”

A competência profissional é, para Bilhim (2007), uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso. Com efeito, mais do que capacidades técnicas necessárias para se realizar uma função, são as aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado.

O conceito de competência profissional de Bilhim tem alguma semelhança com o que Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2006) rotulam por competências individuais, o que não é mais senão, uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo: a sua própria história de vida, a sua formação inicial e contínua desenvolvida em três tipos de capacidades:

- *capacidade de ação*, ou seja, capacidade de otimizar os recursos, obter resultados, assegurar a qualidade e a segurança;
- *capacidade de reflexão*, ou seja, capacidade de analisar e resolver problemas e inovar;
- *capacidade de relacionar-se*, ou seja, comunicar (saber ouvir e saber falar), negociar, trabalhar em equipa, entre outros aspetos voltados à área de relações humanas dentro e fora da empresa.

A competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho; é uma característica subjacente de um indivíduo e tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função (Bilhim, 2007). Por essa razão, ela deve ser bem compreendida para que seja corretamente utilizada/gerida por formas a que obtenha a melhor atuação das pessoas e, consequentemente, maior *performance* das empresas.

“Para que os perfis de competências sejam realmente fatores promotores de eficácia organizacional, é necessário que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso” (Cunha *et al.*, 2010, p. 558). Por outra, além das competências que as pessoas trazem para o trabalho, a organização deve criar as condições para facilitar o processo produtivo, ou seja, a empresa deve providenciar meios para que os funcionários tenham os melhores equipamentos para poderem realizar o seu trabalho (Deceno & Robbins, 2001) e deve criar condições para as pessoas desenvolverem novas competências e crescerem a nível profissional.

### **2.2.1.2 Motivação e satisfação**

Partindo da realidade de que dentro das organizações as pessoas não têm objetivos semelhantes, de acordo com Roberts (2008, p. 103), “a dificuldade em motivar as pessoas em organizações resulta do facto de o seu interesse pessoal não as levar, automaticamente, a agir de forma que a empresa gostaria que agissem.”

Pese embora não exista um conceito universal de motivação, “(...) pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma multiplicidade de perspetivas” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 154), os principais aspetos a serem retidos quando se aborda esta temática é que a motivação é a base de todas as condutas humanas (Almeida, 1996) e “dada a sua relação direta com o desempenho organizacional, a motivação para o trabalho é uma questão central e de crescente interesse na gestão de recursos humanos”. (Neves & Costa, 2012, p. 447).

Para Robbins *et al.* (2011) os três elementos-chave da definição de motivação são a *intensidade*, *direção* e *persistência*. Segundo aqueles autores, a *intensidade* se refere ao esforço que a pessoa despende; a *direção* tem a ver com o esforço despendido ser canalizado em *prol* dos objetivos das organizações; e, a *persistência* é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o seu esforço.

Diversos autores (Almeida, 1996; Chiavenato, 2006; Cunha *et al.*, 2007) afirmam que, para haver motivação tem de existir um estado de tensão que é provocado por uma necessidade – existindo essa necessidade, a nossa energia será toda canalizada para sua redução ou satisfação; caso se satisfaça a necessidade obtém-se uma situação de equilíbrio, caso não se satisfaça a necessidade poder-se-á criar um estado de frustração fruto da incapacidade de satisfazer a necessidade.



A motivação tem uma ampla relação com a liderança. Embora não seja possível entrar na cabeça de uma pessoa e ligar o interruptor de motivação, Nelson & Economy (2013) são de opinião segundo a qual, o líder através da utilização de recompensas e de reconhecimento pode criar o tipo de condições capazes de motivar os funcionários.

Diferentemente dos computadores, do capital, da tecnologia, das estruturas e de outros ativos da organização, as pessoas têm sentimentos (Ivancevich, 2008), são diferentes umas das outras e essas diferenças são a diversos níveis – físico, personalidade, inteligência, aptidões específicas, emotivo e outros – e têm impacto significativo no comportamento (Almeida, 1996).

Apesar das diferenças individuais, todas as pessoas podem ser estimuladas para que sejam mais produtivas e apresentem níveis de desempenhos que correspondam aos anseios da organização e precisam sentir que o trabalho é adequado às suas habilidades e que estão sendo tratadas com igualdade (Ivancevich, 2008).

Para Almeida (1992, p. 41) as pessoas, mais do que gostar, têm necessidade de trabalhar. Não só para garantirem a existência dos meios necessários à sua subsistência como animais, mas essencialmente, para garantirem a sua estabilidade como pessoas ... seres que pensam e sentem. Segundo aquele autor, “a necessidade de fazer algo, de sentir que se faz qualquer coisa de produtivo, é uma constante na determinação do nosso comportamento.”

Camara (2011) afirma estar amplamente demonstrado que a generalidade das pessoas adota atitudes e comportamentos e orienta a sua atividade, para obter o maior número de recompensas. Não obstante, segundo aquele autor, é necessário que as empresas se preocupem em alinhar os seus sistemas de recompensas com os seus objetivos estratégicos e a sua cultura, pois caso não exista esse alinhamento, é quase certo que os empregados pautarão a sua atuação em conseguir recolher o maior número possível de recompensas, desviando-se dos objetivos que a empresa pretende perseguir.

É preciso que as pessoas se identifiquem com a organização e com o que fazem dentro dela afim de poderem dar o melhor de si. “Se os colaboradores não compreenderem a estratégia e não estiverem motivados para cumpri-la, é altamente improvável que a execução da estratégia seja bem-sucedida” (Kaplan & Norton, 2008, p. 171). O saber a estratégia e propósitos da organização, ou seja, onde estamos e para onde caminhamos também é fundamental para a motivação e satisfação das pessoas nas organizações.

O que tipicamente faz com que os colaboradores se esforcem e se entusiasmem para alcançar resultados são aspetos como o gostar da função, o sentirem-se encorajados a encontrar novas e melhores formas de fazer as coisas (quando é valorizada a sua participação), o fato de terem possibilidade de desenvolvimento e progressão na carreira, o sentirem-se envolvidos com o que se passa na organização, o sentirem que as suas capacidades são utilizadas em prol da organização e, por fim, o reconhecimento do seu trabalho pela chefia. (Costa, 2012).

Os funcionários satisfeitos não são *automaticamente* mais produtivos (Ivancevich, 2008). Porém, quando a pessoa se sente realizada na organização deixa de olhar para o trabalho (ainda que árduo) como sofrimento ou imposição dos padrões sociais, e passa a ter uma outra postura – enfrenta com mais vontade e entusiasmo. O que podia ser considerado como *stressante* ou entediante, por causa da satisfação, passa a ter a índole de prazeroso e gratificante <sup>3</sup>. Pelo contrário, quando a pessoa se sente estática, inútil, ou tem a percepção de que os seus esforços não são reconhecidos, tenta evitar o trabalho e, simultaneamente, tem tendência a faltar mais vezes, a baixar os seus níveis de produtividade e a produzir trabalho de qualidade inferior.

É importante que o trabalho e a atuação dos gestores (quer seja em termos de liderança, delegação, avaliação de desempenho, e não só) contribua para a satisfação e comprometimento dos funcionários, pois os “funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absentismo e comportamentos desviantes (Robbins *et al.*, 2011, p. 83) e são por isso mais produtivos.

É importante que se perceba que as necessidades da organização só são satisfeitas com o esforço das pessoas que lá trabalham. Por isso, deve-se tratar de colocar as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos da organização de modo que se tenha, no final, a capacidade de recompensar os trabalhadores.

Por outro lado, os gestores de recursos humanos (RH), nas suas relações com os colaboradores, precisam entender que não basta que o trabalhador tenha aptidões adequadas à realização de determinada tarefa para que a desempenhe bem. Existe um fator que se pode designar por recompensas intrínsecas e que está relacionado com o prazer que se tem a desempenhar uma atividade (Almeida F. N., 1996).

---

<sup>3</sup> Entenda-se, aqui, por gratificante não só a contrapartida financeira do trabalho, mas também a compensação não financeira e o sentido global de realização que o trabalho em si proporciona.

Concomitantemente, torna-se necessário aclarar que, fatores como autonomia<sup>4</sup>, complexidade e uma ligação entre o esforço e recompensa, são, na visão da maioria das pessoas, as três qualidades que o trabalho deve ter para ser gratificante, e em última análise não é o montante ganho em dinheiro durante o horário laboral que torna as pessoas felizes, mas sim o sentido de realização que o trabalho proporciona (Gladwell, 2008).

Na verdade, há mais desempenho quando existe um alinhamento e o encadeamento dos objetivos da organização e objetivos individuais. Contudo, este alinhamento e encadeamento dos objetivos da organização e objetivos individuais funciona melhor num sistema de gestão por objetivos, porquanto permite a cada trabalhador saber atempadamente o que é esperado dele e como vai ser medido o seu desempenho (Camara, 2011).

Para Costa (2012) a satisfação não é o mesmo que motivação, mas influencia na motivação, isto é, quanto mais satisfeito o trabalhador estiver, mais disponível estará para se sentir ligado à organização e gostar das tarefas que executa, o que vai refletir no desempenho para alcançar os objetivos estipulados.

O interesse por aquilo que se faz representa um papel determinante juntamente com as aptidões e capacidades, para determinar o nível de performance na execução de qualquer atividade. (Almeida, 1996). Até porque em regra, as pessoas não ficam muito tempo onde não imaginam futuro para si ou sentem que estão a ser subaproveitadas.

### **2.2.1.3 Liderança e delegação**

A liderança é “o processo de influenciar os outros de modos a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo” (Teixeira, 2011, p. 255). É tarefa do líder levar cada um a fazer o seu próprio trabalho e harmonizar os objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores para combater a insatisfação, aumentar os índices de motivação e, por via disso, tornar os trabalhadores mais produtivos.

Segundo Kotter (2012, p. 183) “*the key to creating and sustaining the kind of successful twenty-first-century organizations (...) is leadership.*” Na mesma linha e pensamento,

---

<sup>4</sup> Entenda-se por autonomia, a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio. (Camara, 2011)

Robbins *et al.* (2011, p. 360) afirmam que “no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia.”

A liderança é um tema bastante debatido na teoria das relações humanas. Segundo Chiavenato (2003), as teorias sobre a liderança que foram apresentadas por autores humanistas podem ser agrupadas em três grupos:

- *teoria sobre traços de liderança*. Também conhecida por teoria sobre as características do líder, esta teoria põe em evidência as características mais marcantes da personalidade do líder como: traços físicos, traços intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa;
- *teoria sobre estilos de liderança*. Refere-se a três estilos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores: autoritária, democrática e liberal (ou *laissez-faire*);
- *teorias situacionais de liderança*. Fundamentam, essencialmente, que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que ele se encontra (Teixeira, 1998). “Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de *prontidão* dos seguidores, ou seja, nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa” (Robbins *et al.*, 2011, p. 367)

Conquanto cada líder tenha o seu próprio estilo, de acordo as suas características pessoais e consoante a situação concreta em que se encontre, bem como o tipo de funcionários que tenha sob sua alçada, ele pode, de quando em vez, apresentar traços de estilos de liderança que não lhe são totalmente característicos, mas que resultam sobretudo dos diversos fatores que condicionam o estilo de liderança.

Por via da liderança, o líder pode desencadear uma enorme criatividade e energia interna apelando ao desejo dos colaboradores para o trabalho (Kaplan & Norton, 2008), uma vez que é alguém com a capacidade de influenciar, motivar e desenvolver os colaboradores de modo a conseguir deles o contributo necessário para o alcance dos objetivos e metas da organização (Costa, 2012).

O líder é o guia que está presente em todas as organizações. Mesmo que trabalhem para a empresa as melhores mentes do mundo, se não forem dirigidas para que tenham foco

no objetivo não se conseguirá alcançar os objetivos da organização. Assim, o líder tem de ter a capacidade de compreender o à vontade, as competências, as valências e as debilidades dos funcionários ao desempenharem as funções para que saiba como proceder e comunicar com cada um deles e em cada situação. Desta forma poderá conceber planos de formação e capacitação que atendam as necessidades específicas da organização.

Segundo Almeida (1996) A interação entre chefia e colaborador em conjunto com as características específicas (como competências e condições de trabalho) e fatores situacionais é que origina o desempenho. Assim, “de acordo com as teorias situacionais de liderança, cabe ao líder a responsabilidade de alterar a situação, para adaptá-la ao seu estilo de liderança ou, em alternativa, mudar o seu estilo de liderança para o adaptar a uma determinada situação concreta” (Santos, 2008, p. 80)

Kaplan & Norton (2008) afirmam que uma boa comunicação da estratégia da empresa por parte do líder (isto é, como tenciona criar valor a longo prazo e de que forma todos os indivíduos podem contribuir para os objetivos da organização) permite que os colaboradores possam ir para o emprego todos os dias estimulados pela possibilidade de trabalharem de forma diferente e melhorada, ajudando a conquistar os objetivos da organização e realizar os seus objetivos pessoais.

Uma vez que o líder não consegue fazer tudo (nem é essa a sua função) e que a informação deve ser partilhada com os colaboradores, a via para garantir melhores resultados com mais adequada distribuição do esforço passa pelo processo de delegação (Costa, 2012).

*“An organization with more delegation, which means a lean and flat hierarchy, is in a far superior position to maneuver than one with a big, change-resistant lump in the middle”* (Kotter, 2012, p. 177). Por essa razão, a delegação é importante para o desempenho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A delegação tem muitas vantagens: para além de poupar tempo e de libertar o líder para outras tarefas que são mais importantes na organização e que beneficiam mais a empresa, se o líder delegar eficazmente, a equipa tornar-se-á mais qualificada e comprometida, e isso contribuirá para o sucesso da equipa, do departamento e da empresa (Bird, 2010). De igual modo, a delegação apresenta-se como uma oportunidade que o gestor tem para desenvolver os funcionários porque, ao fazer isto, estará a permitir que eles aprendam

coisas novas e desenvolvam novas competências profissionais (Nelson & Economy, 2013).

O líder que não sabe delegar ou que não usa corretamente dessa faculdade/poder acaba ficando sobrecarregado e não obtém o máximo da equipa e acaba não fazendo bem o seu próprio trabalho, visto que o sucesso do seu próprio trabalho, depende, em grande parte, do êxito da equipa.

Segundo Costa (2012) já que o foco dos objetivos começam por ser do líder, cabe a ele definir a sua declinação para equipa que lidera e/ou para cada um dos seus colaboradores pelo que, para consegui-lo, terá de saber qual é a melhor maneira de tratar/motivar as pessoas e, face às tarefas que desempenham, conseguir o seu (des)envolvimento e obter delas uma atitude positiva que se traduza em desempenho e que permita que se atinjam os melhores resultados.

De tudo quanto dissemos acima, torna-se fundamental realçar que a chave da liderança reside na delegação. Logo, se o líder não delegar quando for possível e apropriado, acaba criando um fardo para si (Bird, 2010). Em contrapartida, ao fazer o bom uso da delegação o líder ganha tempo, motiva os colaboradores (principalmente aqueles que valorizam tarefas mais desafiantes porque querem crescer e ter mais responsabilidades na função) e obtém melhores desempenhos do coletivo de colaboradores (Costa, 2012).

Contudo, em matéria de delegação, é fundamental que os líderes percebam que atribuir tarefas e depois virar as costas aos funcionários não é suficiente. Para que a delegação seja eficaz, os gestores têm de dar aos funcionários a autoridade e os recursos necessários para que possam executar as suas tarefas de forma eficiente (Nelson & Economy, 2013).

Não é trabalho do líder fazer o que deveria ser feito pelos seus colaboradores – salvo em situações excecionais, onde explica como se faz por via da exemplificação, ou ainda em casos em que dada a urgência do trabalho ou a ausência (justificada ou não) o líder decide dar uma *mãozinha* para ajudar o seu coletivo de colaboradores. O líder deve delegar tarefas, verificar o estado de cumprimento das mesmas e dar um *feedback*.

Para que o processo de delegação seja um êxito o líder deve ter em conta os quatro estilos de participação na equipa face à maturidade dos colaboradores na execução de cada tarefa. Eis, portanto, os estilos que Costa (2012) propõe:

- *o caloiro* – é o colaborador que, numa tarefa, acha que não é capaz de a executar eficazmente e não deseja assumir responsabilidades pelas mesmas; é alguém que recebe uma tarefa nova ou que tem fortes resistências a determinadas tarefas;
- *o esforçado* – é um colaborador motivado para exercer determinada tarefa, mas que ainda não possui capacidade, ou seja, é alguém com “muita” vontade e “pouca” capacidade;
- *o desmotivado* – é um colaborador que já executou/vivenciou a tarefa/experiência por várias vezes e mostra pouca ou mesmo nenhuma vontade para voltar a fazê-la novamente (principalmente se for sozinho);
- *o autónomo* – é o colaborador que se sente capaz de executar a tarefa e tem vontade de a levar a cabo, vendo-a, na maioria das vezes, como uma forma de afirmação e reforço da sua competência.

Para o aumento e melhoria do desempenho dos colaboradores por via do processo de liderança e delegação torna-se necessário conjugar o entendimento de Costa (2012), relativamente aos pontos supracitados e as teorias situacionais de liderança. De outra sorte, é imperioso que o líder tenha em conta os níveis de competência do colaborador e apresente formas de atuação diferenciada para cada um dos estilos de participação na equipa face a maturidade dos colaboradores para exercer cada tarefa.

Assim, para o *caloiro* deve-se dar mais ensinamento e treinamento; para o *esforçado*, o ideal é que se desenvolva nele a parte técnica que está em falta (porque motivação ele já possui); ao *desmotivado*, inicialmente deve-se começar por perceber o porquê da baixa vontade – pode ser que tenha haver com a avaliação de desempenho e estímulos ao colaborador (que iremos abordar mais adiante), pelo que o ideal é que sejam apuradas as verdadeiras razões para que não se tomem medidas tendo como base suposições irrealistas; por último, temos o caso do *autónomo* é aquele trabalhador em quem o líder deve apostar mais na delegação, visto que ele já sabe o que fazer, quando fazer, e como se não bastasse, gosta do que faz.

Outra forma de se obterem bons resultados com a delegação passa por se ter em conta a opinião de Robbins *et al.* (2011) relativamente a liderança situacional:

Se os seguidores forem *incapazes* ou estiverem *desmotivados*, o líder precisará dar orientações claras e específicas; se eles forem *incapazes*, mas estiverem *motivados*, o líder precisará oferecer orientação na execução das tarefas para compensar a lacuna de

habilidade dos subordinados, além de demonstrar apoio para ‘conquistá-los’. Contudo, se os seguidores forem *capazes*, mas estiverem *desmotivados*, o líder precisará utilizar um estilo *apoiador* e participativo; se o seguidor for simultaneamente *capaz* e *motivado*, o líder não precisará muita coisa. (p. 367)

Diante das soluções apresentadas, e com base nos perfis de funcionários anteriormente descritos, para gerir e obter melhor desempenho dos trabalhadores é fundamental que por parte do líder não falte o *feedback* e as recompensas que, dia-após-dia, hão-de contribuir para a satisfação, que vai gerar motivação e que se transformará em energia para fazer frente aos novos desafios.

#### **2.2.1.4 Formas alternativas de trabalho**

No mundo empresarial atual, principalmente para as empresas que têm um sistema de recompensa com base nos objetivos, “tempo é dinheiro”. Quanto mais cedo a pessoa termina uma tarefa mais cedo fica livre para outras atividades, e no final do mês maior será a contrapartida financeira que irá obter pelo trabalho realizado. No entanto, é preciso perceber que as pessoas têm realidade existencial fora da empresa e lá o tempo não é dinheiro, mas sim “vida”.

São vários os motivos que levam as pessoas a trabalharem e os principais estão relacionados com o alcance dos objetivos pessoais e o poder garantir estabilidade pessoal e/ou familiar. Contudo, de nada vale trabalhar arduamente se a pessoa não poder gozar momentos da solitude, passar algum tempo com a famílias e com os amigos, ou ainda, desfrutar dos prazeres da vida. Assim, é preciso que a nível da GRH se desenvolva uma série de mecanismos que objetivem, sobretudo, valorizar o tempo do trabalhador para lhe proporcionar horas extras para a sua vida fora da empresa, equilibrando assim a sua balança de prioridades<sup>5</sup>.

Na visão de Ceribeli & Ferreira (2016):

À medida que os indivíduos passaram a valorizar empregos que lhes possibilitassem equilibrar rotinas laborais, objetivos pessoais e demandas familiares, as relações tradicionais entre empregadores e empregados, caracterizadas pelo ambiente físico de trabalho e horário fixo, começaram a ser repensadas. Todavia, somente com os avanços tecnológicos dos últimos anos é que as organizações puderam implantar, de forma efetiva,

---

<sup>5</sup> No computo geral, a balança de prioridades de qualquer profissional é composta por duas unidades distintas, mas complementares: “trabalho” e “família”. Logo, é imperioso que exista um equilíbrio na balança para que o bem-estar pessoal não seja comprometido devido à sobrecarga em um dos lados.



práticas de flexibilização do trabalho, permitindo que seus colaboradores balanceassem os âmbitos profissional, pessoal e familiar de suas vidas. (p. 52)

Os trabalhadores de hoje em dia dão valor ao tempo e ao tempo livre. Logo, é preciso que haja uma certa sensibilidade, por parte da gestão, às suas necessidades fora do local de trabalho, quer estas envolvam a família ou os amigos, ou ainda, caridade/voluntariado ou passatempos. Esta flexibilidade pode ir desde a tarde livre e ocasional até a possibilidade de entrar uma hora mais cedo para sair uma hora mais cedo (Nelson & Economy, 2013). Ao permitir isso, o empregador estará a dar a entender que se importa com o trabalhador e com a vida que ele leva fora da empresa.

Para Henriques (1998):

As organizações necessitam de estruturas mais simples e menos pesadas, mais abertas, dotadas de pessoas bem qualificadas e competentes, enquadradas em horários de trabalho flexíveis e num ambiente profissional onde se privilegia o trabalho em equipa, baseado em relações de participação e de parceria que permitam a organização uma capacidade de resposta permanente, rápida, criativa e competitiva dentro do mercado ou mercados onde se insere os seus produtos e serviços. (p. 81).

É necessário que as empresas se apercebam da nova realidade do mundo dos negócios e passem a apostar nas formas alternativas de trabalho não só como garante da *performance*, mas também como um meio de satisfação dos seus colaboradores.

É necessário que se coloque a tecnologia a trabalhar em prol dos objetivos da organização, possibilitando assim as formas alternativas de trabalho.

Como é sabido, “o nosso mundo moderno criou uma sociedade cheia de pessoas *stressadas*, sobrecarregadas, com excesso de informação e de prioridades” (Cerbasi & Barbosa, 2010, p. 31). Portanto, sempre que for possível executar uma tarefa fora do local normal de trabalho, ou ainda, fora do horário normal, e se considerar que tal não comprometa a atuação e os padrões da empresa é normal que se conceda liberdade do trabalhador para trabalhar fora dos padrões comuns, porque tal vai representar ganhos a nível da satisfação e da produtividade.

Na verdade, as formas alternativas de trabalho – *home-office*, o *telework*, o *flex-time*, o *part-time work*, a redução da jornada de trabalho e a utilização de banco de horas – não devem ser encarados como substitutos dos tradicionais, mas sim como alternativos (na maioria das vezes complementares). Elas não competem entre si. Porém, o seu uso

correto, ou ainda, a sua devida conjugação afigura-se como uma importante ferramenta para aumentar a produtividade.

Por outro lado, importa realçar que elas funcionam melhor, isto é, são mais fáceis de ser implementadas em organizações onde a recompensa é determinada em função dos objetivos – deixando para a pessoa a responsabilidade de escolher os métodos, planos e horários de trabalho, e independentemente do tempo que esta vier a desprender (quer seja mais ou menos do que aquilo que teria gasto em horário tradicional) ela deve ser recompensada em função dos objetivos alcançados.

A título de exemplo, um programador informático ou um gestor de conteúdos online podem trabalhar em casa, porque, como se sabe, “o trabalhador de casa dedica mais tempo à execução das tarefas que vende, mas possui maior liberdade em flexibilizar e repartir o tempo à disposição dos seus interesses e opções” (Henriques, 1998, p. 96). O trabalho de casa é uma das formas, até certo ponto, menos *stressante* porque o trabalhador pode elaborar um horário de acordo com os seus hábitos, preferências e disponibilidades, sendo que, “o importante para este trabalhador é a forma como se utiliza o seu tempo e não qual o horário e tempo que utiliza para realizar o seu trabalho” (Henriques, 1998, p. 96).

Nelson & Economy (2013) são concordes ao dizerem que, com a tecnologia atual, o trabalho está a tornar-se cada vez mais um estado de espírito em vez de um local. Assim, como forma de contribuir para a motivação e melhoria na atuação do trabalhador, aqueles autores sugerem que, os gestores das organizações deveriam considerar a possibilidade de permitir que os funcionários com melhor desempenho saíam mais cedo do trabalho, sempre que seja necessário, tenham um horário flexível, tenham direito a período de folgas e recebam uma compensação em horas de folgas pelas horas extraordinárias que trabalham.

Por outro lado, pessoas que exerçam atividades cuja natureza não implica que sejam realizadas integralmente na empresa devia-se-lhes dar a opção de escolher pelas formas alternativas de trabalho, porque o importante, nesses casos, é que se perceba que não é o tempo de trabalho que está diretamente associado a produtividade, mas sim o uso que se faz do tempo. Desta feita, se for possível evitar tempo e energia despendida pelo trabalhador no trajeto de ida e volta ao trabalho e tantos outros esforços que se refletem em gastos desnecessários de tempo e de energia, será uma boa solução para garantir mais

desempenho e satisfação. Será necessário, no entanto, que se estabeleça *deadlines* e que de tempo em tempo se obtenha um *feedback* sobre o andamento do trabalho.

As formas alternativas de trabalho, quando empregues corretamente, são um garante de desempenho. Como comprovam os estudos de Ceribeli & Ferreira (2016), os indivíduos, quando atuam em organizações que adotam as formas alternativas de trabalho (ou seja, organizações que flexibilizam o trabalho) tendem a apresentar maior comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. Aqueles autores argumentam que os funcionários tendem a apresentar maior sentimento de pertença e orgulho, passando a se preocupar com o bem-estar da organização e intencionando manterem-se vinculados a ela no longo prazo, evidenciando-se os benefícios atrelados à adoção de tais práticas.

### **2.3 Avaliação de desempenho e estímulos ao colaborador**

“A avaliação de desempenho é parte crucial no processo de gestão de desempenho de uma empresa” (Ivancevich, 2008, p. 251). A nível da GRH, quando se fala em avaliação de desempenho (AD) está-se particularmente interessado não no desempenho geral, mas especificamente na função, ou seja, no comportamento do papel do ocupante da função (Chiavenato, 2006).

Se quisermos saber como os empregados estão a sair-se com relação as tarefas que lhes foram incumbidas temos de medir o seu desempenho, o que não é uma tarefa fácil (Deceno & Robbins, 2001), não só pela complexidade do processo e cuidados a serem tidos em conta, mas também pelo fato de o desempenho no cargo ser extremamente contingencial, isto é, variar de pessoa para pessoa e depender de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam penosamente (Chiavenato, 2006).

Em sentido lato, a AD pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficácia e a eficiência dos seus colaboradores, agindo como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objetivos e/ou resultados dos participantes organizacionais (Almeida, 1996).

Se formos mais a fundo da questão, veremos que ela “refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma organização” (Bilhim, 2007, p. 258). Ela ajuda a gestão a tomar diversas decisões de RH, como promoções, transferências e demissões; ajuda na organização, na identificação das

necessidades de treinamento e desenvolvimento (identificando as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidas programas de melhoria); fornece o *feedback* aos funcionários sobre como a organização vê o seu trabalho e como são usadas para a alocação de recompensas (Robbins *et al.*, 2011).

“Tradicionalmente, a AD era levada a cabo pela chefia direta. Por razões diversas outros intervenientes têm vindo a participar no processo” (Cunha *et al.*, 2010). De algum tempo a esta parte, esses intervenientes têm sido uma ou a combinação de alguns dos seguintes elementos (Mathis & John, 2000; Ivancevich, 2008; Cunha *et al.*, 2010; Dessler, 2017):

- *chefia direta ou responsável de RH da organização que avalia os seus trabalhadores*
- *trabalhadores que avaliam os seus superiores*
- *colegas que se avaliam simultaneamente*
- *fontes externas (como por exemplo clientes)*
- *autoavaliação*
- *avaliação 360º*

Embora a primeira modalidade seja a mais comum (Mathis & John, 2000), a avaliação 360º tem sido das mais difundidas e das que tem solicitado maior atenção dos investigadores e gestores (Cunha *et al.*, 2010), por ser a que “fornece um *feedback* acerca do desempenho dado por todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até aos chefes e colegas” (Robbins *et al.*, 2011, p. 546).

A avaliação de desempenho não deve ser sinónimo de excesso de fiscalização, porque se assim for, ao invés de contribuir para o aumento do desempenho, vai acabar por produzir resultados até certo ponto piores. Deve, sobretudo, ser um mecanismo que auxilia e contribui para o desempenho, através da identificação das necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, alocação correta de recompensas e mensuração dos desvios do trabalho levado a cabo pelos trabalhadores face às metas organizacionais.

A avaliação de desempenho é pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos: fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistema atual de GRH e o que é exigido pela mudança de direção estratégica da organização, e serve para medir o desempenho atual relativamente aos objetivos estratégicos já fixados (Bilhim, 2007)

“O primeiro passo a dar na avaliação de desempenho é identificar o que deve ser medido” (Bilhim, 2007, p. 259) sendo que, para a eficácia do processo os trabalhadores precisam saber o que se espera deles, e também precisam saber como o seu esforço será mensurado (Deceno & Robbins, 2001). Assim, “a partir das metas, cada trabalhador será avaliado por meio de indicadores de desempenho e em caso de cumprimento dos objetivos, será recompensado” (Vesco, Beuren, & Popik, 2016, p. 125).

Segundo Chiavenato (2006), a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos RH da organização. Deste modo, para que ela contribua realmente para o desempenho, aquele autor defende que ela não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do avaliador a respeito do comportamento do avaliado. Por isso é necessário descer a um nível maior de profundidade, localizar as causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado e em casos onde seja imperativo modificar o desempenho, o maior interessado (o avaliado) deve não apenas tomar conhecimento da mudança planeada, mas também saber por que e como deverá ser feita.

Dessler (2017, p. 310) apresenta cinco motivos para se avaliar o desempenho dos funcionários:

- *Primeiro, a maioria dos empregadores toma decisões de pagamento, promoção, retenção e demissão com base na avaliação de desempenho;*
- *A AD desempenha um papel importante no processo gestão do desempenho levado a cabo pelos empregadores. A gestão do desempenho significa garantir continuamente que o desempenho de cada trabalhador faz sentido em termos de cumprimento dos objetivos gerais da empresa;*
- *A avaliação permite aos gestores e subordinados desenvolverem um plano de correção das deficiências e fortalece a energia dos subordinados;*
- *A avaliação proporciona a oportunidade para reavaliar os planos de carreira dos trabalhadores, a luz dos seus pontos fortes e fracos;*
- *Finalmente, a AD permite ao supervisor identificar as necessidades de treinamento e etapas corretivas necessárias.*

Segundo Mondy & Martocchio (2016):

*For many organizations, the primary goal of an appraisal system is to improve individual and organizational performance. There may be other goals, however. A potential problem*

*with performance appraisal, and a possible cause of much dissatisfaction, is expecting too much from one appraisal plan. for example, a plan that is effective for developing employees may not be the best for determining pay increases. yet a properly designed can help achieve organizational objectives and enhance employee performance. In fact, performance appraisal data are potentially valuable for virtually every human resource functional area. (p. 187).*

Para Ivancevich (2008, p. 253) um sistema formal de AD bem elaborado apresenta os possíveis objetivos:

*Desenvolvimento.* O sistema permite identificar quais os funcionários que necessitam de mais treinamento, e isso ajuda na avaliação dos resultados dos programas de treinamento. Ele também auxilia nas relações de orientação entre supervisor, subordinado e incentiva o supervisor a observar o comportamento dos subordinados com o intuito de ajudá-los

*Motivação.* Um bom sistema de AD é capaz de encorajar a iniciativa, desenvolver o senso de responsabilidade e estimular os esforços para melhorar o desempenho.

*Recursos humanos e planeamento de contratação.* O sistema serve como uma valiosa fonte de informações para os inventários de qualificações e o planeamento de RH.

*Comunicações.* Um sistema bem elaborado serve de base para uma discussão permanente e “construtiva” entre superior e subordinado sobre os assuntos relacionados com o trabalho (formas de executar as tarefas, meios técnicos e materiais necessários e desenvolvimento de novas competências), por meio da intervenção de um processo eficaz de *feedback*, as partes acabam de se conhecer melhor.

*Cumprimento da legislação.* Um bom sistema de AD pode servir de justificativa legal para promoções, transferências, recompensas, promoções e demissões.

*Pesquisa em gestão de recursos humanos.* O sistema pode ser usado para validar ferramentas de seleção, por exemplo, programas de testes.

A AD deve cingir-se em aspetos relacionados com a descrição e análise de funções e competências do trabalhador, por formas a que sejam avaliados fatores objetivos que tenham a ver com o trabalho e se possibilite que o trabalhador esteja a par e ciente da justeza do processo de avaliação.

Para que a AD contribua, realmente, para a motivação e para o desempenho, deve-se dar o *feedback* apropriado e oportuno (sobre o esforço da pessoa e sua contribuição nos

resultados da empresa), as recompensas justas, e tratar de desenvolver os trabalhadores naquilo que são as suas limitações em realizar o trabalho ou parte deste.

Robbins *et al.* (2011) afirmam que “os critérios que a administração escolhe para avaliar o desempenho dos funcionários terão muita influência sobre o comportamento deles.” Segundo Mondy & Martocchio (2016) os critérios mais comuns da AD são:

*Traits.* Representam as predisposições dos indivíduos para pensar, sentir, agir, comportar-se e conectar-se aos demais. Um traço de personalidade tem a ver com o fato de uma pessoa ser introvertida ou extrovertida, ou menos conscienciosa ou mais conscienciosa. Segundo Robbins *et al.* (2011) este é o critério que mais se afasta do desempenho real no trabalho (por isso é o de somenos importância, mas, ainda assim, não deve ser considerado como inútil). Aqueles autores afirmam que, apresentar uma boa postura, ser de confiança e mostrar-se confiável, parecer ocupado ou possuir muita experiência, podem parecer que sejam aspectos que não estejam relacionados com o trabalho, mas seria algo ingênuo considerar que as empresas não utilizam tais traços como critérios de avaliação de desempenho.

*Behaviors.* Os comportamentos são tipicamente vistos como resultantes de uma variedade de fontes, incluindo traços e contexto situacional. A título de exemplo, uma pessoa altamente conscienciosa é mais provável que se empenhe mais do que alguém que não o seja, uma vez que a conscienciosidade está associada à obediência. De uma forma geral, aspectos como ajudar os outros, fazer sugestões para melhoria e oferecer-se voluntariamente para atribuições extraordinárias são ações que tornam os grupos de trabalho e as organizações mais eficazes e que são, em geral, incorporados na AD (Robbins *et al.*, 2011).

*Competencies.* Referem-se à capacidade de um indivíduo orquestrar e aplicar combinações de conhecimento, perícia e habilidades conscientemente ao longo do tempo para realizar o trabalho com sucesso nas situações exigidas. As competências podem ser de natureza técnica, relacionar-se com as habilidades interpessoais ou com a natureza do trabalho.

*Goal achievement.* Se a organização considerar que os *fins* são mais importantes que os *meios*, então o *Goal achievement* torna-se num importante fator de avaliação. Nessa perspectiva de que “os fins justificam os meios” Robbins *et al.*, (2011) consideram que os gestores devem avaliar os resultados das tarefas dos funcionários, como o volume de

produção, quantidade geral vendida, número de novos clientes, quantidade de resíduos e custo unitário de produção (consoante o caso em que se aplique).

*Improvement potential.* Quando as organizações avaliam o desempenho dos colaboradores muitos dos critérios usados têm um foco no passado. Desse ponto de vista a verdade é que não se pode mudar o passado. A menos que uma empresa tome medidas adicionais, os dados de avaliações se tornam documentos meramente históricos. Portanto, o processo de AD da empresa deve enfatizar o futuro, incluindo os comportamentos e os resultados necessários para desenvolver o funcionário, e os processos para atingir as metas da empresa. Isso envolve uma avaliação do potencial do funcionário, incluindo o potencial no processo de avaliação para garantir um planeamento e desenvolvimento de carreira mais eficazes.

Num processo de gestão onde as recompensas são estabelecidas com base no contributo dos trabalhadores para os objetivos organizacionais as recompensas auferidas pelos trabalhadores estão diretamente relacionadas com o seu desempenho. Como se pode depreender do que acima expusemos, uma das principais metas da AD consiste em analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho do indivíduo e com base nisso tomar decisões sobre a alocação de recompensas; pois, se o processo de avaliação enfatizar critérios errados ou for impreciso, os funcionários poderão receber recompensas abaixo ou acima do merecido (Robbins *et al.*, 2011, p. 554).

## **2.4 Gestão e desenvolvimento de carreira**

Dada a importância, para a maioria das pessoas, de ter uma carreira bem-sucedida e preenchida, a gestão e desenvolvimento de carreira pode desempenhar um papel importante para o seu *engajamento* (Dessler, 2017).

Costa (2012) afirma que uma carreira é uma sucessão de experiências profissionais e não só. Para aquele autor, desenvolver carreiras e talentos é promover o desenvolvimento de pessoas através da aprendizagem pelo desafio, isto é, apostar nas pessoas “de maior potência” e desenvolvê-las com vista a criação de valor futuro. Na verdade, uma das principais razões para se apostar no desenvolvimento dos funcionários consiste no fato de que, com esta prática, eles aprendem novas competências que lhes permitirão desempenhar melhor e mais eficazmente as suas funções (Nelson & Economy, 2013).

Importa ainda realçar que o sucesso na carreira é definido não apenas objetivamente, em termos de promoção, mas também subjetivamente, em termos de satisfação” (Deceno &



Robbins, 2001). Ao gerir eficazmente o processo de desenvolvimento dos funcionários isso dará à eles um sinal de o empregador se está preocupado com o seu crescimento profissional e sucesso na carreira (Dessler, 2017).

Quando um individuo entra para organização traz consigo competências (pessoais e/ou profissionais), metas de desenvolvimento e crescimento pessoal e expectativas acerca das funções, progressão na carreira e crescimento profissional; paralelamente, a organização apresenta-lhe trabalho interessante, vencimentos e outras regalias (caso existam), oportunidades de crescimento, bem como um conjunto de competências a utilizar no trabalho.

Nessa relação bilateral, quanto melhor for a articulação entre a organização e o empregado, menor será a probabilidade de rutura contratual, sendo proporcionada ao trabalhador grande satisfação e que há-de refletir-se positivamente na sua produtividade.

Bilhim (2007, p. 288) defende a tese de que o “desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes.” O autor vai mais longe ao afirmar que “o desenvolvimento deve ser a chave da estratégia de negócio para a sobrevivência de qualquer organização que opera numa envolvente altamente competitiva.”

Para Robbins *et al.* (2011, p. 538) “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam de ser aprendidas. É por isso que as organizações investem, todos os anos, bilhões de reais em treinamentos formais”.

Entender a necessidade de gestão e desenvolvimento de carreiras é fundamental para o desempenho das pessoas e para o sucesso da organização. É importante que se saiba que o mercado de trabalho não funciona como uma fábrica de produtos personalizáveis onde os técnicos veem *customizados* para serem encaixados às necessidades e anseios da organização. Por mais completo e por mais próximo da perfeição que seja o processo de recrutamento e seleção e por mais competente e qualificado que seja o profissional contratado, há sempre a necessidade de se contextualizar a pessoa à organização (principalmente a cultura organizacional) e quiçá ao posto de trabalho.

Para Costa (2012, p. 165) “o primeiro passo para o desenvolvimento de carreiras é a estratificação dos colaboradores por segmentos de talento, o que se faz recorrendo a uma bateria de atributos chaves, relativamente aos quais cada trabalhador deve ser alvo de uma

apreciação.” O autor fundamenta que esta estratificação torna-se mais fácil quando a organização já tem previamente definido o conceito de talento (visto que o conceito de talento é variável e circunstancial) e quando já se possui um sistema de avaliação de desempenho, pois muita informação já se encontra disponível para ser tratada e basta trabalhar esses dados segundo um conjunto de critérios.

Para reter os melhores há que apostar neles e a única forma de os impedir de sair é continuar a apostar neles (Costa, 2012) através do seu desenvolvimento. Por desenvolvimento, está-se aqui a referir às áreas em que o trabalhador tenha alguma deficiência (que ficou patente na avaliação de desempenho ou até mesmo no processo de recrutamento e seleção) ou ponto fraco, ou uma área em que ele poderia ser melhor se despendesse algum tempo e esforço para aperfeiçoar o seu desempenho (Deceno & Robbins, 2001). Paralelamente, quando se dá uma formação a alguém deve-lhe ser dada a oportunidade de mostrar o que aprendeu, porque de nada vale o saber se não poder ser enquadrado em contexto organizacional.

O treinamento é tão importante tanto para o funcionário novo, quanto para aquele que já trabalha na empresa, e visa sobretudo melhorar o desempenho atual ou futuro (Ivancevich, 2008).

## **2.4 O desempenho como função dos componentes da GRH**

Embora tivéssemos abordado a temática da gestão do desempenho, da avaliação do desempenho e da gestão e desenvolvimento de carreira, tendo em conta a reconhecida importância da GRH para o desempenho organizacional, é importante destacar também a relação do desempenho humano nas organizações com as funções da GRH.

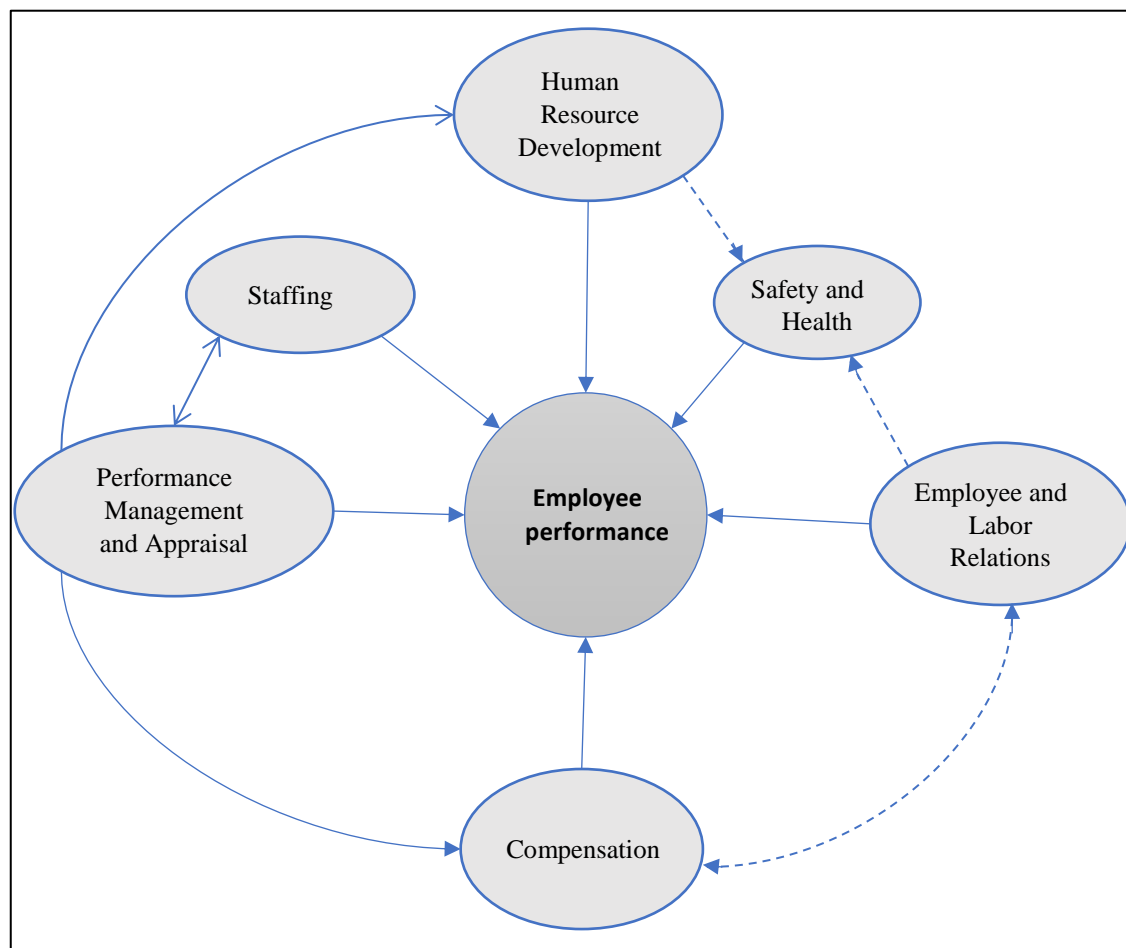
“Muitas vezes, as mudanças atuais no ambiente estão relacionadas às mudanças nos RH como àquelas na composição, na educação e nas atitudes dos funcionários. A função de gestão de RH deve proporcionar tais mudanças ou a elas reagir” (Ivancevich, 2008, p. 9)

Segundo Mathis & John (2000), o foco central da GRH deve consistir em contribuir para o sucesso da organização. Bilhim (2007, p. 31) afirma que “o desempenho é uma função de todos os componentes do sistema de gestão de recursos humanos”, que aparecem sintetizados na figura 3.

Segundo Mondy & Martocchio (2016) as funções da GRH – que afirmamos como sendo as condicionantes do desempenho, e que são tidas em conta neste trabalho – são: *Staffing*,

*Performance Management and Appraisal*<sup>6</sup>, *Human Resource Development*, *Compensation, Safety and Health* e *Employee and Labor Relations*.

Figura 3 – O desempenho humano e as Funções da GRH



Fonte: Criação própria

*Staffing*. É o processo através do qual uma organização garante que tem o número adequado de funcionários, com as devidas competências, no local e momento certo para atingir os objetivos da organização. *Staffing involves job analysis, human resource planning, recruitment and selection*” (Mondy & Martocchio, 2016, p. 25) “

Recrutar e manter pessoas munidas das competências para realizar o trabalho levado a cabo na organização é fundamental para o sucesso de qualquer organização (Bilhim,

<sup>6</sup> Mondy & Martocchio (2016) não tratam “*Performance Management and Appraisal*” como uma única função. Daquilo que apresentam, consideram que “*Performance Appraisal*” está dentro da função da GRH que é “*performance management*.” Para mais detalhes sobre as Funções da GRH (na ótica daqueles autores) vide o anexo 1 Funções da Gestão de Recursos Humanos.

2007). Costuma-se dizer que a decisão de RH mais importante que um gestor pode tomar é sobre quem contratar (Robbins *et al.*, 2011). Na realidade, “há muita coisa que está dependente de identificar e contratar as pessoas certas – não é possível ter uma empresa excelente se não houver pessoas excelentes a trabalhar nela” (Nelson & Economy, 2013, p. 45). Isso passa, necessariamente, por compreender as necessidades da organização em termos de RH e as qualidades que são procuradas nos novos funcionários; e depois, bastará identifica-las nos candidatos, ao longo do processo de recrutamento e seleção.

*Performance Management and Appraisal.* Esta função facilita uma distribuição equitativa das recompensas, motiva as pessoas (Bilhim, 2007), determina as necessidades em termos de desenvolvimento do pessoal (por formas a que estejam aptos a desenvolverem as tarefas e corresponder aos anseios da organização) e permite medir a eficácia do processo de recrutamento e seleção. “*Performance Appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance. It affords employees the opportunity to capitalize on their strengths and overcome identified deficiencies, thereby helping them to become more satisfied and productive employees*” (Mondy & Martocchio, 2016, p. 26). “Trata-se, pois, de um processo complexo que, para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem considerável impacto na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo” (Camara, 2015, p. 69).

*Human Resource Development.* Esta função, consiste não só em treinamento e desenvolvimento, mas também em atividades de planeamento e desenvolvimento de carreira, desenvolvimento de organização e gestão e avaliação de desempenho (Mondy & Martocchio, 2016). As necessidades de desenvolvimento são destacadas através da avaliação do desempenho, como recurso potenciador da melhoria do desempenho atual e como preparação para novos desafios futuros (Bilhim, 2007).

O desenvolvimento envolve a aprendizagem que vai além do trabalho de hoje e tem um foco mais a longo prazo (Mondy & Martocchio, 2016). Em conjunto, o desenvolvimento e progressão na carreira são importantes para todas as pessoas e contribuem grandemente para a satisfação dos trabalhadores – existe a crença (*embora não confirmada*) de que quanto mais o funcionário se desenvolve e progride na empresa, maiores são as chances de ele permanecer lá e, conseqüentemente, menor a probabilidade de viver com a preocupação de encontrar um novo emprego (*Safety and Health*), salvo se for um emprego melhor.

Segundo Ivancevich (2008) para que os objetivos da função de GRH sejam alcançados, a direção da empresa tem de tratar os recursos humanos como fatores-chave para a eficácia. Para tal, a alta administração precisa considerar o desenvolvimento de RH como requisito competitivo fundamental que demanda planeamento cuidadoso, trabalho árduo e avaliação criteriosa.

*Compensation.* O termo compensação inclui o total de todas as recompensas oferecidas aos funcionários em troca de seus serviços, e pode ser uma ou uma combinação dos seguintes: *compensação Financeira Direta* (pagamento que uma pessoa recebe sob a forma de salários, salários, comissões e bônus); *remuneração financeira indireta* (benefícios a empregados – todas as recompensas financeiras que não estão incluídas na remuneração direta, como férias pagas, férias por doença, férias e seguro médico); e, *compensação não-financeira* (satisfação que uma pessoa recebe dos superiores hierárquicos, do próprio trabalho ou do ambiente em que a pessoa trabalha) (Mondy & Martocchio, 2016).

As pessoas estão dispostas a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus objetivos pessoais (Chiavenato, 2006). Esta componente do sistema de GRH deve estar estruturada e alinhada com a estratégia da empresa e com os objetivos dos empregados (Vesco, Beuren, & Popik, 2016) e, simultaneamente, estar dependente da avaliação para influenciar realmente o desempenho (Bilhim, 2007).

*Employee and Labor Relations.* As relações laborais compreendem as atividades de GRH associadas à movimentação de funcionários dentro da organização, tais como mudança de posto de trabalho ou função, promoções, rebaixamento, rescisão e demissão.

As relações entre gestores e seus empregados precisam de ser bem geridas caso os trabalhadores e as organizações queiram prosperar juntos; sendo importante desenvolver, comunicar e atualizar as políticas e regras de RH para que gestores e empregados saibam o que é esperado (Mathis & John, 2000).

*Safety and Health.* a Segurança envolve a proteção dos trabalhadores contra lesões causadas por acidentes de trabalho; por seu turno, a saúde refere-se ao fato de os empregados se verem livres de doenças físicas ou emocionais (como por exemplo, *stress*, depressão, ansiedade e baixo *astral*). Esses aspetos do trabalho são importantes porque

os funcionários que trabalham em um ambiente seguro e gozam de boa saúde são mais propensos a serem produtivos e produzirem benefícios de longo prazo para a organização.

Segundo Mathis & John (2000), a saúde física e mental e a segurança dos trabalhadores são preocupações vitais. Aqueles autores afirmam que, o interesse tradicional da *saúde* está focado em eliminar acidentes e prejuízos no trabalho; e que, as preocupações adicionais são questões de *saúde* decorrentes de perigosos com certos produtos químicos e tecnologias mais recentes.

Face à conjuntura atual do ambiente de negócios em que as organizações estão inseridas, onde cada vez mais são precisos trabalhadores com autonomia e criatividade, que possuam e saibam pôr em prática as suas habilidades, e que contribuam decisivamente para os resultados do negócio (Camara, 2011), e numa sociedade onde cada vez mais se vai dando importância ao papel das pessoas nas organizações, a melhor via (em termos de recompensas) para se obter o melhor desempenho dos trabalhadores passa por possuir um subsistema de recompensas que valorize as competências dos trabalhadores e a sua relevância para o sucesso do negócio.

“Em qualquer organização, o sucesso depende do bom desempenho dos seus empregados” (Deceno & Robbins, 2001, p. 59). Logo, “se ambicionarmos organizações dinâmicas, temos que conseguir que as pessoas que as constituem o sejam” (Seixo, 2007, p. 13). Contudo, é importante não olvidar que o desempenho não pode ser consistente ao longo do tempo. Mesmo que as características estruturais das pessoas não sofram alterações; ou ainda, mesmo supondo (irrealisticamente) que as variáveis situacionais e a relação com a chefia e com a organização tivessem permanecido imutáveis, o desempenho, mesmo assim, iria variar, visto que outros fatores como a fadiga, experiência adquirida, motivação e satisfação iriam originar essas diferenças (Almeida, 1996).

A interação entre os diferentes componentes da GRH influencia a eficácia da empresa. Na verdade, a lógica que subjaz ao desempenho é de que este não é função isolada de cada subsistema da GRH apresentados na figura 3, mas sim da articulação e conjugação de todos no mesmo processo: tudo começa com o recrutamento e seleção porque é o processo que atrai as pessoas para organização; quando se procede à avaliação de desempenho (tendo em conta aquilo que é o descritivo das funções e as competências dos trabalhadores) atribuem-se as recompensas formação e simultaneamente definem-se as

necessidades de desenvolvimento e formação. No final, é o resultado de todo esse processo que vai conduzir a realização/ desempenho.

No entanto, embora todo esse leque de atividades seja importante, só por si, não garante que vão proporcionar o resultado desejado, a menos que também se tenham em conta, outros fatores já abordados como a motivação e a satisfação dos colaboradores.

## **CAP III - METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Metodologicamente, a elaboração deste Projeto obedece a uma abordagem com carácter misto (quantitativo e qualitativo). É exploratório e descritivo, e conjuga a pesquisa bibliográfica e social (quanto a tipologia) com um estudo de campo (procedimentos) que objetivou, fundamentalmente, a recolha de dados para a elaboração do projeto.

Alves (2012) declara que há pesquisa bibliográfica quando o investigador desenvolve a sua investigação a partir de estudos já efetuados por outros investigadores, podendo o encontrar informação em livros, revistas, comunicações, Internet, bibliotecas e centros de documentação.

A pesquisa social é, na visão de Flick (2013), baseada em dados recolhidos com métodos empíricos. Desta feita, na opinião daquele autor, em geral, pode-se distinguir dois principais grupos de métodos: os métodos quantitativos, que têm como objetivo cobrir os fenómenos em estudos, suas frequências ou distribuições e, por isso, trabalham com grandes números de casos na recolha de dados; os métodos qualitativos, que estão mais interessados na descrição exata de processos e conceções e, por isso, com frequência trabalham com pequenos números de casos.

### **3.2 Recolha de dados**

“A recolha de dados é um aspeto fundamental na elaboração da parte empírica de um trabalho, por isso deve ser bem preparada” (Alves, 2012, p. 50). Na pesquisa social, há três formas principais de coleta de dados: o investigador pode coletar os dados fazendo perguntas às pessoas (mediante pesquisas de levantamento e entrevistas), observando-as ou estudando documentos (Flick, 2013).

Para compreender a realidade através da perceção direta dos objetos e fenómenos que têm a ver com a gestão do desempenho das pessoas nas organizações e sua influência na *performance* das organizações, e para responder cabalmente aos objetivos do projeto, no decorrer da elaboração do presente projeto de investigação, servimo-nos do método hipotético dedutivo, para a consulta bibliográfica, da observação científica, do inquérito e da entrevista para compreender a realidade através do contato direto com o dia-a-dia naquelas organizações.



O inquérito foi especificamente dirigido aos trabalhadores; já a entrevista foi direcionada aos gestores das organizações que foram alvo do estudo.

O inquérito está estruturado, maioritariamente, por perguntas fechadas e apenas duas semiabertas. Já a entrevista conteve questões fechadas, semiabertas e abertas.

Flick (2013) é firme ao dizer que num questionário as questões podem ser distinguidas segundo a maneira como elas podem ser respondidas: as perguntas abertas não veem com respostas previamente definidas, enquanto as fechadas já especificam as alternativas para respondê-las – essas alternativas podem ser especificadas na construção da pergunta, que permite apenas um número limitado de respostas. Assim, na opinião daquele autor (*id*) uma pergunta fechada pode limitar as possíveis respostas numa escala de concordância ou discordância.

A entrevista teve a peculiaridade tipológica de ser uma entrevista com especialista. Não se fez recurso à entrevista semiestruturada, nem tão pouco à entrevista narrativa, ou a entrevista centrada no problema, porque tal poderia conduzir à uma divagação dos objetivos do projeto.

A entrevista com especialista é aquela em que há um menor interesse no entrevistado enquanto pessoa (como um todo) do que em sua capacidade de ser um especialista para determinado campo de atividade – elas são integradas ao estudo não como um caso único, mas representando um grupo de especialistas específicos (Flick, 2009).

A apresentação dos resultados da recolha de dados é feita com base nas respostas dos entrevistados e dos inquiridos e na comparação daqueles dados com a pesquisa bibliográfica por formas a responder aos objetivos a que nos propusemos com a realização do projeto.

### **3.3 População e universo amostral**

A população que serviu de base para o estudo de caso do presente projeto compreendeu todas as empresas piscatórias do litoral-centro-sul de Angola.<sup>7</sup>

A amostra utilizada foi a aleatória por grupos. No total foram inqueridos 97 colaboradores e entrevistados 12 gestores, conjunto de 5 empresas, o que correspondeu a aproximadamente 1/3 do conjunto de empresas piscatórias da região em estudo que se

---

<sup>7</sup> Estima-se que no momento da realização do presente estudo existiam no total de 13 a 18 empresas piscatórias em pleno funcionamento na região litoral centro-sul de Angola.

encontravam em pleno funcionamento no momento da realização dos inquéritos e entrevistas. O perfil dos funcionários inquiridos consta na tabela 1 ao passo que o perfil dos gestores inquiridos é apresentado na tabela 2.

Não constituiu objetivo fundamental do projeto recolher uma amostra (numérica/quantitativa) que fosse significativa<sup>8</sup> para o conjunto dos trabalhadores das empresas piscatórias do litoral-centro-sul de Angola, mas sim obter uma visão geral sobre as práticas de gestão de desempenho nas referidas empresas por formas a que a elaboração do projeto não tivesse que ser algo distante da realidade e para que comportasse indicadores concretos sobre a vida das empresas.

Tabela 1 - Perfil dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sexo	feminino	28	28,9	28,9	28,9
	masculino	69	71,1	71,1	100
	Total	97	100	100	
Idade	18-25 anos	32	33	33	33
	26-30 anos	33	34	34	67
	31-40 anos	17	17,5	17,5	84,5
	41 em diante	15	15,5	15,5	100
	Total	97	100	100	
Estado civil	casado	10	10,3	10,3	10,3
	divorciado	1	1	1	11,3
	solteiro	42	43,3	43,3	54,6
	viúvo	1	1	1	55,7
	vive maritalmente	43	44,3	44,3	100
	Total	97	100	100	

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>8</sup> Por via dos recursos que dispúnhamos a quando da realização do projeto não nos era possível obter uma estimativa de quantas empresas existiam em funcionamento, muito menos quantos funcionários cada empresa dispunha no seu quadro de pessoal e que tipo de vínculo contratual (contrato a termo certo ou a termo incerto) mantinha com eles. Por outra, tal como receávamos, algumas empresas não se mostraram disponíveis a colaborar connosco.

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
<b>sexo</b>	feminino	5	41,7	41,7	41,7
	masculino	7	58,3	58,3	100
	Total	12	100	100	
<b>Tempo de trabalho na função</b>	até 2 anos	6	50	50	50
	mais de 9 anos	6	50	50	100
	Total	12	100	100	
<b>tempo de trabalho em funções similares</b>		3	25	25	25
	6-9 anos	3	25	25	50
	até 2 anos	1	8,3	8,3	58,3
	mais de 9 anos	5	41,7	41,7	100
	Total	12	100	100	

Fonte: dados da pesquisa.

### 3.4 Análise e tratamento dos dados

A análise e o tratamento dos dados foram feitos com o recurso ao *Excel* e ao *Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS)*: o *Excel* foi usado fundamentalmente para o agrupamento dos dados que foram importados pelo *SPSS* para a elaboração da estatística descritiva e análises de dados (análises univariada e Análise referentes a duas variáveis – correlações e análises bivariadas – com base no recurso as análises estatísticas e tabelas cruzadas).

Na estatística descritiva foi usada apenas a análise univariada (referência a uma variável). Nos teste de amostras independentes foi empregue a análise referente a duas variáveis (correlações e análises bivariadas).

Sobre a análise de dados referente às variáveis, Flick (2013, p. 142) tece as seguintes considerações:

*Análise univariada.* (referência a uma variável). Uma maneira usual de demonstrar os pontos em comum e as diferenças para certas características de uma variável é calcular a

sua distribuição na amostra em estudo. Isso pode ser feito com base na estatística descritiva, através da análise das *frequências*, medidas de *tendência central* e dados relativos à *dispersão*;

*Análise referente a duas variáveis* (correlações e análises bivariadas). Quando se pretende identificar as relações entre duas variáveis, o ideal é calcular a sua correlação. A correlação significa que a mudança no valor de uma variável é associada ao valor de outra variável; sendo que, três formas de correlação podem ser distinguidas: uma *correlação positiva*, quando a variável 1 tem um valor alto e a variável 2 também tem um valor alto; uma *correlação negativa*, quando a variável 1 tem um valor alto a variável 2 tem um valor baixo, e vice-versa; e, a *ausência de correlação*, quando não se pode afirmar o valor da variável 2 tendo por base o valor da variável 1. O coeficiente de correlação varia entre -1 (uma correlação fortemente negativa) e +1 (uma correlação fortemente positiva), e um valor 0 que indica ausência de correlação.

*Análise com mais de duas variáveis* (análises multivariadas). Quando se pretende mostrar as relações entre mais de duas variáveis, deve-se aplicar uma análise multivariada. Os métodos da análise multivariada também podem ser usados para testar as relações – em especial as diferenças – entre grupo, se os dados estiverem em níveis intervalares ou de razão.

## CAP IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal enfoque deste capítulo consiste em “propor melhorias no processo de gestão do desempenho das empresas”<sup>9</sup> de modo a poder contribuir na geração de mais satisfação dos colaboradores, aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência entre os objetivos dos colaboradores com os das organizações e alinhar a produtividades destes com a *performance* das empresas.

Contudo, não seria possível sugerir melhorias sem que primeiro soubéssemos o estado da arte em matéria de gestão do desempenho no setor e/ou nas empresas que foram alvo do estudo que conduziu a elaboração do presente projeto pesquisa. Assim, inicialmente apresentou-se uma abordagem a análise univariada dos dados de algumas variáveis em estudo e, seguidamente, apresentamos uma abordagem mais fundamentada que visou cruzar dados das variáveis em estudo para explicar as correlações entre ambas e a sua implicância para o desempenho. Finalmente, tratou-se de apresentar uma análise voltada a sugerir melhorias no processo de gestão de desempenho das empresas.

De realçar que, na redação das três partes que compõem este capítulo tratou-se de fazer um alinhamento entre (1) resultados dos inquéritos, (2) resultados da entrevista, (3) referencial teórico sobre a GD e (4) opiniões do autor – visando, contudo, obter contribuições válidas que realmente venham a conduzir a melhorias no processo de gestão de desempenho.

### 4.1 Análise Univariada

Segundo os dados da pesquisa, de uma forma geral, os colaboradores das empresas piscatórias da região centro-sul de Angola são na sua maioria indivíduos do sexo masculino (71,1% dos inquiridos), com idade igual ou inferior a 30 anos (67% dos inquiridos) e com baixos níveis de escolaridade (46,4% só estudou até ao 9º ano e apenas 4,2% possui formação superior), sendo que 50,5% dos inquiridos não possui formação específica voltada a nenhuma área do saber – apenas possuem formação de base (geral).

---

<sup>9</sup> Fala-se em “propor melhorias” e não em “criar um novo processo (modelo)” de gestão de desempenho, porque se considera que, embora de maneira informal, as empresas inquiridas já fazem a gestão de desempenho. O processo de gestão de desempenho que eles possuem ou é empírico ou carece de algum profissionalismo – o que faz com que elas não obtenham o máximo proveito de um processo formal de gestão de desempenho.

Esses dados, isoladamente ou em conjunto, não apresentam impacto negativo na gestão do desempenho porque grande parte do trabalho levado nessas empresas não exige consideráveis níveis de instrução, uma vez que a base do trabalho consiste em tarefas repetitivas e pouco complexas.

Como vimos no capítulo teórico, a gestão do desempenho é um processo autorregenerativo que consiste na atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada empregado e avaliação da sua execução, afim de que os objetivos organizacionais sejam eficazes e eficientemente atingidos num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa corresponda ao seu esforço. (Seixo, 2007).

No entanto, em teoria, basta que não se exija das pessoas mais do que aquilo que são as suas competências. É preciso que além da adequação das competências às funções lhes sejam dados os recursos materiais necessários para que o trabalho seja bem feito. Como foi dito, na prática, os gestores melhoram o envolvimento dos funcionários, através de medidas concretas como supervisionar e apoiar os colaboradores (Dessler, 2017) e fornecendo os meios técnicos e instrumentos apropriados para a realização do trabalho além de oferecer remuneração “justa”.

Uma boa parte dos trabalhadores faz biscates (36,1%) e dos que não fazem (boa parte afirma que se deve à falta de tempo) porque na opinião deles muitos fatores levam a que eles sejam forçados a fazer biscates, com realce para o elevado custo de vida, associado a taxa de inflação e à desvalorização do poder de compra dos consumidores registada desde finais do ano de 2014 e que persiste até aos dias de hoje.

Obviamente este não é um bom sinal porque quando o trabalhador executa outras atividades (profissionais) fora do local de serviço acaba a consumir tempo e energia que poderiam ser empregues exclusivamente na organização ou ainda em atividades (de lazer e não só) que iriam contribuir para o aumento da saúde física e psicológica da pessoa.

Um total de 66% dos inquiridos apresenta-se satisfeito com o contributo que presta para a organização com o seu trabalho, ao passo que um total de 18,6% está totalmente satisfeito, 8,2% não está nem satisfeito nem insatisfeito, 5,2% está insatisfeito e 2% está totalmente insatisfeito com o contributo que dá para a organização com o seu trabalho. Relativamente à satisfação e quanto à autonomia que os inquiridos têm para a realização

do seu trabalho, apenas 9,3% demonstrou descontentamento, ao passo que 41,2% não estava nem satisfeito, nem insatisfeito, os restantes 49,5% mostrou-se satisfeita ou ainda, totalmente satisfeita com o grau de autonomia que possui para realizar o seu trabalho.

De uma forma geral as pessoas mostraram que se sentem bem ao fazer o que tem feito na organização, o que é um bom sinal porque traduz (em parte) a ideia de que as pessoas sentem prazer em fazer o que fazem na organização – o que é bastante positivo uma vez que, como fora dito no capítulo teórico, quando as pessoas orientam as suas ações em *prol* dos objetivos da organização isso acaba tendo um impacto direto na *performance* e nos resultados.

A situação de parte dos funcionários inquiridos que mostrou-se insatisfeito, ou ainda totalmente insatisfeito com o contributo que presta para a organização bem como a dos que se mostraram insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos com o grau de autonomia que possui para realizar o seu trabalho, apesar ser em número reduzido, é de vital importância para a análise voltada ao estudo do desempenho humano em contexto organizacional porque tal pode estar relacionada ao fato de estes se sentirem subaproveitados por considerarem que poderiam fazer muito mais do que têm feito, mas que por este ou aquele fator as suas capacidades produtivas e colaborativas não têm sido empregues como seria do seu agrado. Outrossim poderia aventar-se a possibilidade de que as pessoas não se sentirem satisfeitas pelo fato de o seu contributo real ou ainda as suas opiniões para melhorar o desempenho não serem reconhecidas pela chefia.

Todos os gestores entrevistados confirmaram que consideram os colaboradores importantes para o sucesso da organização que dirigem, porque consideram que eles são essenciais para a manutenção e andamento das atividades na empresa – sem eles o trabalho não avança, ou seja, não há produção.

Houve quem dissesse que para atingir os resultados era preciso valorizar o capital humano, por ser mais importante que os outros recursos e porque sem eles nada mais anda, nem mesmo as máquinas automáticas visto que até estas precisam de pessoas para a sua operacionalidade e direcionamento. Houve ainda quem fosse mais longe e dissesse que, sem os colaboradores (seus subordinados diretos) ele não conseguia trabalhar, uma vez que ele só é chefe porque os colaboradores existem

Não obstante, os colaboradores quando inquiridos sobre o que as empresas deveriam fazer para que eles aumentassem o seu nível de desempenho mais de metade dos inquiridos

(54,6%) afirmou que estas “deveriam demonstrar mais reconhecimento e valorização dos colaboradores”; um total de 20,6% disse que “as empresas deveriam melhorar as condições físicas de trabalho”; 6,2% falou em “mais comunicação com os colaboradores”; outros 6,2% aventaram a necessidade de mudar a hierarquia visto que, na opinião deles, a empresa em que trabalham tem muitos chefes; 3,1% frisou o aspeto do “incentivo à iniciativa pessoal”; 1% falou da “sensibilidade da chefia”; outro 1% falou da alimentação que é servida na empresa ao passo que os restantes 7,2% disse que estava tudo bem.

Em termos de gestão do desempenho estes reparos feitos pelos colaboradores merecem alguns subsídios pontuais com vista a elucidar cada uma das situações apresentadas que, no entender das pessoas inquiridas, constituiriam um fator importante para que eles se esforçassem mais e dessem mais de si pela empresa.

Os funcionários que afirmaram que dever-se-lhes-iam ser demonstrados mais reconhecimento e valorização, na sua maioria, é bastante provável que possuam uma perceção de que dão a organização mais do que recebem dela. Esta prática tem tendência a ser mais evidente em organizações onde gestores e empresários estão mais preocupados com o resultado final e com a maneira que os mesmos são alcançados e esquecem-se de olhar para as pessoas, que no fundo são os atores fundamentais por detrás de todo e qualquer resultado alcançado pela organização.

Na verdade, embora os gestores tivessem apontado uma serie de práticas que dizem ter estado a implementar para valorizar a importância das pessoas e fazer com que estas se esforcem mais e deem o melhor de si,<sup>10</sup> o que se pode concluir é que o fato de existirem 54,6% dos inquiridos que afirmou que “dever-se-lhes-iam ser demonstrado mais reconhecimento e valorização” por aquilo que é o seu contributo no *output* da organização mostra que as organizações e os gestores, sobretudo, têm feito pouco, isto é, não têm conseguido refletir/transparecer, em termos práticos, a importância que atribuem as pessoas em praticas de gestão corrente.

---

<sup>10</sup> Quando questionados sobre o que tem estado a fazer para valorizar a importância das pessoas os gestores apontavam medidas como: apostar na formação; confiança e acreditar neles; dar-lhes parte do pescado; diálogo aberto, saber conviver, dar conselhos e criar empatia estimulando-os e gratificando-os; motivando-as e pautando pelo humanismo; olhar para eles como colaboradores, mostrar que têm na pessoa do superior hierárquico um parceiro de diálogo aberto; proporcionar recompensas aos trabalhadores devido ao desempenho de suas tarefas.



Não basta que os gestores digam que reconhecem a importância das pessoas para a organização. Paradoxalmente ao que se confirmou que se tem estado a verificar, quando confrontadas as opiniões de líderes e liderados, sobre a valorização do capital humano nas organizações é preciso que essa importância que os gestores reconhecem nas pessoas não fique só em teoria ou na cabeça do líder. No seu dia-a-dia e nas suas ações ele precisa deixar isso claro por via de medidas concretas: como num elogio sincero, numa crítica construtiva, numa AD que além de justa contribua para o crescimento e satisfação do colaborador e sirva para ser tida em conta a quando da alocação das recompensas.

Como foi dito no capítulo teórico, a GD é um processo constituído por diferentes passos que têm de ser monitorizados em cada instante, corrigidos sempre que necessário, recomeçados todos os anos, meses ou mesmo dias. (Seixo, 2007). Contudo, o fato de algumas empresas não possuírem um sistema formal de gestão e avaliação de desempenho (como veremos mais adiante) que engloba toda a organização faz com que os empregadores e seus representantes não consigam mensurar o desempenho das pessoas e a sua contribuição real para os resultados da organização.

A apreciação dos funcionários, segundo a qual, “as empresas deveriam melhorar as condições físicas de trabalho” para que o desempenho deles aumentasse é tão digna quanto às demais. Como é sabido, o desempenho pode ser afetado pelas condições físicas e psicológicas de trabalho.

Tomemos como exemplo um colaborador que no seu dia-a-dia usa determinada máquina (que comporta determinada tecnologia) e a mesma avaria, fazendo com que passe a fazer o seu trabalho manualmente ou com recurso a uma outra máquina com tecnologia mais antiga e menos eficaz, ou ainda passe a utilizar a máquina principal apenas a “meio gás” tenderá a ver o seu desempenho reduzir substancialmente, comparativamente aos períodos em que a máquina funcionava na perfeição.

Um outro exemplo que pode ser dado é sobre o colaborar (1) que desenvolve as suas atividades em ambiente “pacífico e humano”, e outro (2) que, paralelamente, desenvolve-as em ambiente “turbulento e desumano”. Ainda que ambos estiverem munidos das mesmas competências e dispuserem mesmos instrumentos de trabalho, tenderão a apresentar desempenhos diferentes por causa da saúde do clima organizacional que se vive num ambiente diferentemente do outro. Ainda que estivéssemos a fazer referência ao colaborador na situação 1 e que de repente ou passado algum tempo visse o seu

ambiente a mudar para a situação 2, seria condição mais do que suficiente para o trabalhador baixar a produtividade ou ainda procurar um novo emprego caso ele sentisse que tal era possível. Inversamente, um colaborador na situação 2 que visse o seu ambiente mudar para o da situação 1 poderia empenhar-se e comprometer-se mais do que costumava a fazer na situação 2 e ainda aumentar o seu sentimento de união e pertença ao grupo.

Em alguns inqueridos transpareceu a ideia de que o seu desempenho teria sido melhor se a comunicação na organização fosse mais aberta, ou seja, se houvesse mais comunicação com os colaboradores. Sendo a gestão do desempenho “o processo por meio do qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho dos funcionários com as metas da empresa” (Ivancevich, 2008, p. 251), o ideal seria que esses mesmos executivos, gestores e supervisores pudessem adotar uma cultura comunicativa que fosse eficaz e que visasse transmitir objetivamente as metas e os propósitos da empresa bem como os caminhos para os alcançar. Outrossim, prende-se com a necessidade de transparecer a importância dos colaboradores para os objetivos da organização por formas a que eles possam sentir a sua presença valorizada.

Alguns colaboradores reclamaram que “a empresa tem muitos chefes”. Não pode existir numa empresa muitos chefes para um único funcionário porque isso pode deixá-lo confuso sobre o que fazer e sobre que ações priorizar uma vez que ele é o elo mais fraco (e na sua maioria pouco esclarecido) e, como tal, na maioria das vezes, não se vê em condições de contestar essa ou aquela decisão dos seus superiores. O usual e mais aconselhável seria haver muito mais funcionários para um único superior hierárquico e, no caso de um ou outro colaborador ter que reportar a mais de um superior, o ideal seria que estes superiores entrassem em contato um com o outro (periodicamente) para acertarem quanto as suas exigências e a sua atuação sobre o colaborador em questão.

A comunicação a qual nos referimos como sendo necessária deve ser a todos os níveis e a todos domínios por formas a que os trabalhadores possam olhar para a chefia como um parceiro-amigo – alguém que existe para os apoiar e incentivar e ajudar nos mais variados domínios da vida pessoal e profissional – e não unicamente um chefe.

É preciso que as chefias entendam que cada ser humano é único e que, apesar disso, todos podem ser devidamente motivados/estimulados a desenvolverem cabalmente as suas funções.

Importa salientar que das empresas inquiridas nenhuma paga subsídio de alimentação. Contudo, a exceção de uma, todas têm um refeitório no estabelecimento para evitar percas de tempo e desgaste com o percurso de ida e volta para casa (o que é uma realidade na maioria das empresas angolanas), ou ainda pagar subsídio de alimentação o que poderia ficar mais caro para as empresas (comparativamente ao refeitório comum, cujos custos são suportados integralmente pelas referidas empresas, e que se afiguram, assim, como sendo uma remuneração oculta). Contudo, houve quem reclama-se sobre a qualidade da comida servida. Inqueridos um dos gestores sobre tal fato, o mesmo afirmou que quando se cozinha para muita gente é normal haver um outro dia que as coisas não corram bem, mas de uma forma geral, a alimentação servida na empresa tem correspondido as expetativas – o que é muito bom.

Outro ponto importante a ser destacado no concernente a alimentação tem a ver com o fato de os trabalhadores, tanto os de base quanto os do topo, fazerem as refeições no mesmo local, a mesma hora e em obediência a ordem de chagada. Outro ponto importante neste tópico tem a ver com o fato de a refeição servida (por dia) ser a única para todos. “O fato de trabalhadores e gestores fazerem as mesmas refeições e no mesmo local serve para estreitar as relações e tornar o clima de trabalho mais ameno<sup>11</sup>”. De fato, essa situação faz com que algumas relações se aprofundem, que as pessoas se conheçam mais e que tenham um espaço dentro do tempo e local de trabalho para manterem relações pessoais (de amizade) que grandemente contribuem para a saúde do ambiente psicológico que se vive na organização.

Relativamente aos estilos de liderança nas empresas, 82,5% dos inquiridos disse ter um líder participativo, 16,5% disse que o líder é autoritário ao passo que 1% afirmou que este era liberal. A maior parte dos líderes 88%, quando o colaborador erra ou falha na execução de uma tarefa, tem por hábito “corrigir e ensinar/ajudar a fazer” – o que é muito bom. Outros, porém, (10%) têm por hábito “gritar com o colaborador” ao passo que 1% apenas observa, para o restante 1% tem por hábito ser ele próprio a fazer.

Ficou patente no capítulo 1 que o líder que não sabe delegar ou que não usa corretamente dessa faculdade/poder acaba ficando sobrecarregado e não obtém o máximo da equipa e acaba não fazendo bem o seu próprio trabalho. Contudo, para que o processo de delegação seja um êxito o líder deve ter em conta os estilos de participação na equipa face à

---

<sup>11</sup> Depoimento de um dos gestores inquiridos

maturidade dos colaboradores na execução de cada tarefa. Por outra, é importante que os líderes tenham a noção de que as palavras têm força. Quando ditas de forma correta tendem a cativar os colaboradores, porém quando ditas de maneira errada têm tendência de se constituírem em mais um obstáculo para a realização dos trabalhos. Portanto, os líderes nas suas relações devem sempre pautar por atitudes humanas e não esquecerem que as pessoas têm sentimentos. É importante que o trabalho e a atuação dos gestores contribua para a satisfação e comprometimento dos funcionários, pois os “funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absentismo e comportamentos desviantes (Robbins *et al.*, 2011, p. 83), e são por isso mais produtivos.

## 4.2 Correlações e análises bivariadas

Tabela 3 - Tempo de trabalho em funções similares e tempo de trabalho na função

		Tempo de trabalho na função				Total
		até 2 anos	3-5 anos	6-9 anos	mais de 9 anos	
Tempo de trabalho em funções similares	Nunca trabalhou em funções similares	19	17	2	7	45
	até 2 anos	13	3	2	2	20
	3-5 anos	6	7	1	1	15
	6-9 anos	1	2	2	1	6
	mais de 9 anos	3	3	1	4	11
Total		42	32	8	15	97

Fonte: dados da pesquisa.

Um total de 45 dos 97 inquiridos, isto é 46,4% nunca trabalhou em funções similares e os restantes 52, isto é 53,6% já trabalhou em funções similares<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> As empresas piscatórias estão todas localizadas em regiões onde as pessoas começam a pescar e realizar atividades ligadas a pesca muito cedo, portanto não é de estranhar que essas pessoas quando são contratadas por uma empresa já tenham algum grau de familiaridade com o que hão-de encontrar naquelas empresas.

As pessoas que nunca trabalharam em funções similares às aquelas em que se encontram atualmente, são, na sua maioria, pessoas que estão a trabalhar na empresa num período igual ou inferior a 2 anos; outros tantos estão a trabalhar na empresa num período igual ou inferior a 5 anos. Somente 9 dos 45 estão nas referidas empresas a mais de 5 anos.

Tabela 4 - Trabalho em funções similares e formações em nome da empresa

		Trabalhou em funções similares		Total
		não	sim	
formação em nome da empresa	não	40	43	83
	sim	5	9	14
Total		45	52	97

Fonte: dados da pesquisa.

Se cruzarmos os dados dos inquiridos que já trabalharam em funções similares e os que nunca participaram em nenhuma formação em nome da empresa teremos, por um lado, 83 dos 97 inquiridos, isto é, 85,6% que nunca participou em alguma formação em nome da empresa, e por outro, 45 dos 97 inquiridos, isto é, 46,4% dos inquiridos que nunca trabalhou em funções similares. Assim, cruzando os dados teremos um total de 40/97, isto é, 41,24% dos inquiridos que nunca beneficiou de formação em nome da empresa e que, concomitantemente, nunca trabalhou em funções similares às aquelas em que se encontra atualmente.

Em situações normais as pessoas não veem para as empresas trabalhar totalmente munidas dos saberes necessários para a cabal execução das funções a que se candidatam. Portanto, não basta apresentar uma nova função a um novo trabalhador. Para um processo de gestão do desempenho eficaz, quando é apresentada uma nova função a alguém, o ideal (normal) é que lhe seja dada alguma formação, para que se familiarize com as novas tarefas e responsabilidades, principalmente quando estivermos a falar de pessoas que nunca trabalharam em funções similares às aquelas em que irão trabalhar. Os gestores precisam entender que ainda que lhes venha parecer mais dispendioso numa primeira fase, ter que dar formação a um colaborador numa nova função, no longo prazo isso se repercutirá em mais desempenho e, sobretudo, em mais eficiência por causa da familiaridade que a pessoa já terá adquirido *a priori*.

Tabela 5 -Salário auferido e satisfação com o salário

		Salário auferido					Total
		até AOA 25.000,00	De AOA 25.001,00 até AOA 50.000,00	De AOA 50.001,00 até AOA 85.000,00	De AOA 85.001,00 até AOA 135.000,00	mais de AOA 135.000,00	
Grau de satisfação com o salário auferido	totalmente insatisfeito	3	2	0	0	0	5
	insatisfeito	11	9	4	0	0	24
	nem satisfeito, nem insatisfeito	7	10	6	0	3	26
	satisfeito	19	12	2	3	3	39
	totalmente satisfeito	1	1	0	0	1	3
Total		41	34	12	3	7	97

Fonte: dados da pesquisa.

De uma forma geral, todas as empresas pagam aos seus trabalhadores acima do salário mínimo (base) mensal legalmente definido que são AOA 18.750,00<sup>13</sup>.

Embora o salário mínimo praticado pelas empresas seja de alguns aproximadamente AOA 23.000,00, algumas empresas têm o hábito de conceder parte do excedente do pescado aos trabalhadores, mas ainda assim, 42,3% dos inquiridos auferem um salário superior a AOA 23.000,00, mas inferior a AOA 25.000,01. Contudo 77,3% dos inquiridos possui rendimento inferior a AOA 50.000,01.

Segundo os dados da tabela 5, nas organizações em estudo o conjunto de pessoas satisfeitas e totalmente satisfeitas com o salário ( $39 + 3 = 42$ ) é superior aos insatisfeitos e os totalmente insatisfeitos ( $5 + 24 = 29$ ) ao passo que, nem satisfeito, nem insatisfeitos representam 26 dos 97 inquiridos. Os que auferem rendimentos  $\leq$  AOA 50.000,00 são, na sua maioria, em todas as organizações do setor em questão, as pessoas que desempenham

<sup>13</sup> Decreto presidencial 144/14 de 9 de julho de 2014, com efeito desde 1 de junho de 2014, que aprova o salário mínimo nacional, atualmente em vigor, que estabelece um salário mínimo base de AOA 15.003,00 para a agricultura; AOA 18.750,00 para os transportes, serviços e indústria transformadora; e AOA 22.504,00 para o comércio e indústria extrativa.

funções mais rotineiras e pouco ou nada complexas, mas de vital importância para aquelas empresas uma vez que eles fazem o trabalho de base que no fundo constitui a principal fonte de receitas daquelas entidades.

Tanto os colaboradores quanto as empresas estão conscientes que, de uma forma geral, se os marinhheiros (pescadores) não forem ao mar, se o pessoal da *trilhagem* não fizer o que lhe compete, se o pessoal da refrigeração não congelar e encaixar o peixe, ou ainda se o pessoal da fábrica não levar a cabo todo o processo que culmina com a colocação do peixe nas caixas ou nas latas de conservas então a empresa não vende e, simultaneamente, não obtém resultados. Paradoxalmente, existe uma consciência coletiva de que aquelas pessoas da base são as que menos contrapartida financeira recebem (por  $n$  fatores, sendo que um deles tem haver com baixa autonomia e complexidade que o trabalho delas exige).

Um dado curioso relativamente a satisfação dos inquiridos tem a ver com o fato de que na sua maioria, as pessoas com menores rendimentos (salário líquido mensal inferior a AOA 50.000,00) são as que demonstram mais satisfação com o salário auferido. Contudo, este valor (igual ou inferior a AOA 50.000,00) não permite ter uma vida digna, nem tão pouco a satisfação das necessidades básicas fundamentais (principalmente para quem tenha um lar constituído ou pessoas sobre sua dependência) num país onde a taxa de inflação dos últimos 12 meses e a prevista no Orçamento Geral do Estado para o corrente ano é superior 40% e taxa de câmbio com referência ao Euro (€) é de AOA 186,3 por cada €<sup>14</sup>.

Na verdade, nas empresas inquiridas, os que auferem menores salários são pessoas com baixos níveis de escolaridade. Se tivermos que considerar que 45 dos 97 inquiridos não possuem mais do que o 9º ano de escolaridade e que 42 desse universo de 45 inquiridos auferem um salário mínimo inferior a AOA 50.000,00, faz algum sentido considerar o fato de serem essas pessoas as mais satisfeitas com o salário que auferem porque no país são poucos os locais e poucas as empresas onde as pessoas pouco ou nada escolarizadas poderão encontrar um emprego fixo (estável). Assim, o que podemos concluir é que essas pessoas não estão tão satisfeitas com o salário como tal, mas sim, em função do custo de oportunidade, a satisfação que elas obtêm do salário que auferem é em função da analogia que fazem comparativamente as outras que se encontram sem emprego, ou ainda a fazer trabalhos clandestinos (na sua maioria sem contrato, o que é algo normal de acontecer por

---

<sup>14</sup> Dados do Banco Nacional de Angola (BNA), disponíveis em [www.bna.ao](http://www.bna.ao)

cá) – isso para não ter que fazer referência a entidades empregadoras que pagam rendimentos abaixo do mínimo legalmente estabelecido, sobre o olhar silencioso das entidades competentes.

Por outra, as pessoas que auferem maiores rendimentos apresentam uma tendência a estarem mais descontentes com o salário porque o nível de instrução e o estatuto que possuem faz com que queiram auferir mais do que realmente auferem – custo de oportunidade. Na realidade, é normal que as pessoas mais instruídas e as pessoas mais competentes, se questionem sobre o valor que poderia ser atribuído ao seu trabalho, se por exemplo tivessem que empregar as suas competências num outro local (como por exemplo, se tivessem que trabalhar para outra entidade patronal ou ainda trabalhar por conta própria). Assim, na maioria das vezes além dessas questões que essas pessoas podem colocar a si próprias o fato de elas saberem o que outras pessoas auferem em outros locais aumenta a convicção de que deveriam ganhar mais aí onde se encontram e esse sentimento de injustiça, relativamente *aos pares* em outras organizações ou ainda em outros setores, contribui para a sua insatisfação.

Tabela 6 - Salário auferido *versus* biscates

		Faz biscates		Total
		não	sim	
Salário auferido	até AOA 25.000,00	31	10	41
	De AOA 25.001,00 até AOA 50.000,00	22	12	34
	De AOA 50.001,00 até AOA 85.000,00	3	9	12
	De AOA 85.001,00 até AOA 135.000,00	3	0	3
	mais de AOA 135.000,00	3	4	7
Total		62	35	97

Fonte: dados da pesquisa.

Dos trabalhadores que fazem biscates (35), 22, isto é, 62,86% possui rendimentos iguais ou inferiores a AOA 50.000,00. Por outra, do universo de trabalhadores que faz biscates para aumentar na renda, 34,29% está ou insatisfeito, ou totalmente insatisfeito com o salário que auferem; 25,71% não está nem satisfeito nem insatisfeito e 40% está ou satisfeita ou totalmente satisfeita.



Tabela 7 - satisfação com o salário auferido vs. biscates

		Faz biscates		Total
		não	sim	
Grau de satisfação com o salário auferido	insatisfeito	13	11	24
	totalmente insatisfeito	4	1	5
	nem satisfeito, nem insatisfeito	17	9	26
	satisfeito	26	13	39
	totalmente satisfeito	2	1	3
Total		62	35	97

Fonte: dados da pesquisa.

Um dado curioso prende-se com o fato de que embora as pessoas nas organizações façam biscates mesmo quando estão satisfeitas com o salário, o mesmo não cobre todas as suas necessidades, ou seja, não os satisfaz tanto quanto desejariam. Isso acontece quando a pessoa, apesar de ter um sentimento de auferir uma remuneração justa pelo trabalho que leva a cabo, considera que ainda consegue/precisa mais, e como consequência vai obtê-lo em outro local – nesse caso sacrificam o seu tempo livre (custo de oportunidade desse mesmo tempo) e sacrificam a sua saúde mental e psicológica por estarem quase que constantemente a trabalhar.

Tabela 8 - Percepção pessoal sobre o desempenho em 2016 e resultado da avaliação de desempenho em 2016

		Resultado da Avaliação em 2016					Total
		não fui avaliado	insuficiente	suficiente	bom	muito bom/excelente	
percepção pessoal sobre o desempenho em 2016	insuficiente	1	0	0	0	0	1
	suficiente	12	1	1	0	0	14
	bom	41	0	1	11	3	56
	muito bom/excelente	17	0	0	1	8	26
Total		71	1	2	12	11	97

Fonte: dados da pesquisa.

De uma forma geral, todas as empresas avaliam o desempenho<sup>15</sup>, mas ao não formalizarem o processo de avaliação ou não dão a conhecer ao trabalhador<sup>16</sup> a percepção que têm sobre o trabalho que este tem estado a desenvolver deixando-o com a ideia de que não tem sido avaliado.

Duas das cinco empresas consultadas a quando da realização deste projeto afirmaram possuir um sistema formal de avaliação de desempenho. E dessas duas, apenas uma disse que divulga os resultados da avaliação aos trabalhadores (trimestralmente) para que cada um saiba exatamente como a organização olha para o contributo que eles têm estado a dar com o seu trabalho.

Os gestores quando inquiridos sobre qual consideravam ter sido o desempenho médio dos seus colaboradores no ano de 2016, 2 consideraram como tendo sido suficiente, 8 disseram que foi bom ao passo que outros 2 disseram que foi muito bom/excelente. De recordar que, parte deles fez referência a esses dados sem evidências concretas, visto que 3 das 5 empresas inquiridas não possui um sistema formal de avaliação de desempenho. Assim, fica difícil comprovar pelo menos, em termos práticos, se os dados apresentados são ou não verdadeiros porque este dado global foi dito intuitivamente, e não veio da média geral do desempenho dos inquiridos (que deveria ter por base um sistema formal de AD).

As outras empresas perdem muito com a não implementação de um sistema de avaliação de desempenho, porque não só não conseguem mensurar registar realisticamente (ou próximo da realidade) o contributo dos seus colaboradores, bem como acabam não recompensando as pessoas pelo que realmente tem sido o seu desempenho.

Quando há demasiado sentimento de injustiça com a AD do funcionário, tanto o empenho e engajamento, quanto a sua satisfação são prejudicados. Na verdade, situações dessas podem fazer com que as pessoas diminuam o seu rendimento porque quando elas percebem que não são devidamente recompensadas ou ainda que o colega que menos se esforça recebe no final do mês contrapartida pelo trabalho realizado igual ou superior a ele isso gera insatisfação e, no médio ou longo prazo leva aqueles que muito trabalham a

---

<sup>15</sup> 10 dos 12 gestores inquiridos confirmaram que avaliam o desempenho dos seus colaboradores.

<sup>16</sup> 5 dos 10 gestores que avaliam o desempenho disseram que o processo é formal ao passo que outros 5 disseram que o mesmo é informal.

reduzirem o seu desempenho porque acabam percebendo que trabalhando muito ou pouco, no final receberão sempre a mesmíssima coisa.

### **4.3 Considerações sobre a gestão do desempenho**

Boa parte dos gestores entrevistados, isto é, 9 dos 12 gestores afirmaram que na sua empresa não existe uma área específica ligada a gestão do desempenho. Os 3 que responderam afirmativamente à questão, associaram a GD à GRH.

Em duas das cinco empresas inquiridas o processo de socialização dos novos colaboradores é feito com base no manual de acolhimento da empresa, onde de entre outros aspetos, o novo colaborador fica a conhecer a empresa, sua cultura e os seus regulamentos. Isto é muito bom para a GD, uma vez que este processo permite que a pessoa tenha uma ideia geral do que se faz na organização e aquilo que se espera dela. Porém as restantes 3 empresas que foram alvos desse estudo, não possuem um processo formal de socialização de novos colaboradores, o que pode fazer com que as pessoas quando recém-enquadradas na organização acabem ficando “algo sem norte” caso não sejam devidamente apresentadas à organização e caso não lhes seja dito concretamente o que se espera delas.

Pese embora os gestores tenham dito que nas suas empresas existe a cultura de, periodicamente, rever as formas de fazer as coisas para obter mais desempenho, isso não significa que eles possuam um sistema formal de gestão de desempenho. Na verdade, existe, existe uma preocupação geral nas empresas sobre a matéria, mas tem faltado mais do que isso para que tal seja uma realidade.

Gerir eficazmente o desempenho contribui para gerar mais satisfação dos colaboradores, na medida em que se alinha a produtividades destes com a performance e os objetivos das organizações. Contudo, os gestores precisam entender que o desempenho humano em contexto organizacional, além de possuir estrita relação com as funções da gestão de RH, conforme foi apresentado na figura 3, é função de todos os elementos, que em nosso entender, condicionam o desempenho humano nas organizações e que parecem sintetizados na figura 4.

Além disso, os gestores precisam entender que, a gestão do desempenho é um processo, que possui três fases que foram esquematicamente ilustradas na figura 2, nomeadamente, (1) planeamento do desempenho, (2) monitorização e acompanhamento e (3) Avaliação, feedback e identificação das oportunidades de desenvolvimento.

A gestão do desempenho das pessoas nas organizações não deve nunca ser negligenciada ou encarada como sendo um aspeto de somenos importância para o sucesso que as organizações almejam. Do mesmo jeito que os gestores reúnem com alguma periodicidade para definir os objetivos e metas da organização – sendo que, na maioria das vezes estes objetivos e metas estão mais voltados a dados quantitativos financeiros, como volume de negócio e quota de mercado estimadas ou ainda melhoria da qualidade dos produtos ou serviços e diminuição dos prejuízos – eles precisam, também passar a tirar um tempo necessário para planejar o desempenho, isto é, definir os objetivos e as metas em matéria de gestão do desempenho das pessoas; seguidamente monitorizar e acompanhar os objetivos ora definidos; e, por último e não menos importante, avaliar o desempenho, saber dar *feedback* oportuno e construtivo e identificar as oportunidades e necessidade de crescimento e desenvolvimento profissional das pessoas.

Como a GD é e deve ser encarada como um processo contínuo, depois de terminado um ciclo de GD, deve-se voltar a fazer tudo de novo, obedecendo, no entanto, alguma periodicidade entre um planeamento e outro e tendo sempre em conta as valências, deficiências e recomendações do (s) processo (s) passado (s), com vista a se obterem melhorias com o processo futuro. Traduzindo isto em termos operacionais, é preciso ter em conta as coisas que falharam no processo passado, saber porque razão falharam – se foi por insuficiência de competências, ausência de recursos financeiros e/ou materiais, se foi a tecnologia que não correspondeu as expectativas, ou ainda se foi o conhecimento “geral” da organização que se tornou obsoleto; o que deve ser feito; como deve ser feito; e, outro ponto importante, em função daquilo que foram os resultados das organizações, saber a locar as recompensas em função da contribuição individual no resultado global da organização.

Figura 4 - Fatores que condicionam o desempenho humano nas organizações

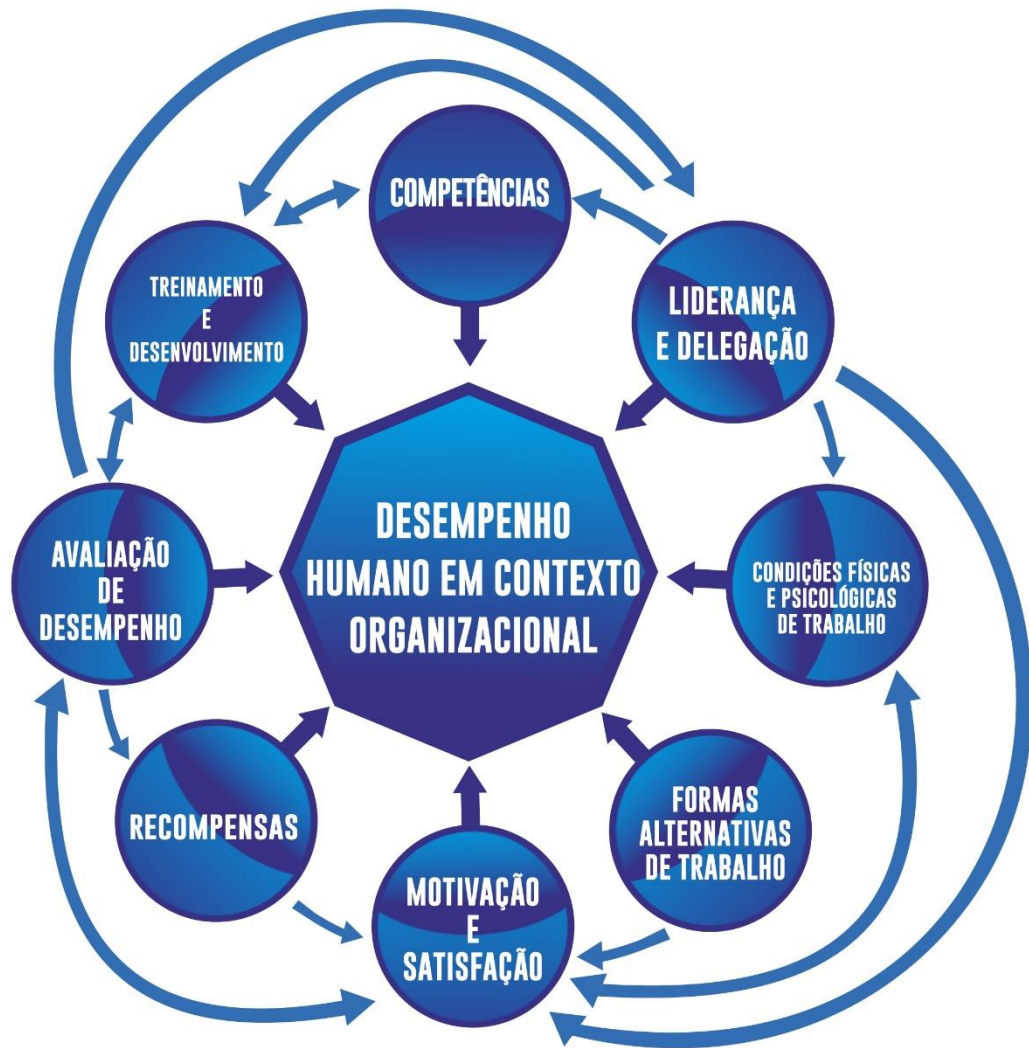


Fonte: criação própria

Conforme o exposto na figura acima, os gestores precisam perceber que, caso queiram realmente possuir na organização um processo de gestão de desempenho que funcione, têm de prestar mais atenção a determinados fatores: as *competências*, *liderança e delegação*, *condições físicas e psicológicas de trabalho*, *formas alternativas de trabalho*, *motivação e satisfação dos colaboradores*, *recompensas*, *avaliação de desempenho* e *treinamento e desenvolvimento*; sem olvidar, no entanto, as relações e inter-relações que cada um desses elementos estabelecem uns com os outros, como consta na figura 5, uma vez que, pese embora cada um desses elementos individualmente influencie o

desempenho, coletivamente, alguns desses fatores chegam a exercer influências sobre os outros.

Figura 5 - Relação e inter-relação dos fatores que condicionam o desempenho humano nas organizações



Fonte: criação própria

*Competências.* As competências são uma das principais, e, se não mesmo, a principal chave do desempenho. Como foi dito no capítulo teórico, as competências “profissionais” são aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado, sendo por isso, mas do que capacidades técnicas necessárias para se realizar uma função (Bilhim, 2007).

Seja qual for o contexto organizacional, não se pode falar em execução de tarefas se as pessoas não estiverem munidas dos saberes necessários para executar com êxito determinada função. Quando se contrata alguém ou quando se está a descrever uma nova função, é necessário saber, *a priori*, as características que se esperam do futuro ocupante do posto de trabalho ou função para que haja uma adequação da pessoa ao posto de trabalho. As competências não são inatas, são adquiridas por via de um processo formal ou informal, e sobre determinados contextos.

Os líderes/gestores precisam perceber que o processo de treinamento, desenvolvimento, a liderança e a delegação que exercem sobre os liderados contribuem para que os colaboradores se tornem mais competentes, pelo que estes não devem limitar-se a viver, unicamente, das competências que os colaboradores trazem para o trabalho, uma vez que a sua atuação também contribui para que as pessoas adquiram novas competências. Com efeito, durante o processo de recrutamento e seleção os gestores ficam com uma ideia básica das competências que os colaboradores possuem. Porém, só será no momento do processo de AD, que ficarão a saber exatamente sobre as competências que os trabalhadores possuem e em que grau de eficácia as conseguem aplicar no trabalho. A AD aliada à liderança e delegação vão permitir ao gestor saber quais as necessidades de desenvolvimento de novas competências por parte dos colaboradores, auxiliando-os, futuramente, na estruturação de um plano de capacitação voltado à redução do *gap*<sup>17</sup> de competências.

*Liderança e delegação.* É o processo a traves do qual o gestor aponta os caminhos a serem seguidos e define as vias para lá chegar. A interação entre chefia e colaborador, em conjunto com as características específicas (como competências, condições de trabalho, motivação e satisfação) e fatores situacionais, origina o desempenho (Almeida, 1996).

A liderança é de extrema importância para qualquer processo de gestão de desempenho, porque nas organizações as pessoas não têm objetivos semelhantes. Desta feita, é preciso que exista alguém para dizer o que deve ser feito, como deve ser feito – esse alguém é o líder.

Ainda que trabalhem para a empresa as mentes mais brilhantes do mundo, se não forem dirigidas para que tenham foco no objetivo não se conseguirá nada. Portanto, o líder tem

---

<sup>17</sup> lacuna existente entre as competências necessárias e as competências já disponíveis para o alcance do desempenho esperado

de ter a capacidade de compreender o à vontade, as competências, as valências e as debilidades dos funcionários ao desempenharem as funções para que ele saiba como proceder, comunicar com cada um deles e em cada situação, e por formas a que possa conceber planos de formação e capacitação que atendam as necessidades específicas da organização. Assim, além de delegar tarefas, o líder também pode delegar autoridade e/ou responsabilidade – isso vai fazer com que o trabalho (inclusive o da liderança) não dependa inteiramente de si. Simultaneamente, vai possibilitar o crescimento profissional dos trabalhadores, aumentar o grau de autonomia deste, e contribuir, cada vez mais, para a sua satisfação.

*Condições físicas e psicológicas de trabalho.* O desempenho humano também é condicionado pelas condições do ambiente de trabalho. Não é por acaso que alguns inquiridos disseram “as empresas deveriam melhorar as condições” para que o desempenho deles aumentasse. Todo mundo gostaria de trabalhar num local onde existisse um bom clima de trabalho e onde as relações humanas fossem, de fato, uma realidade, sem olvidar as condições físicas.<sup>18</sup> É fundamental perceber que, como foi dito anteriormente quando analisávamos os dados do inquérito, um colaborador que no seu dia-a-dia usa determinada máquina (que comporta determinada tecnologia) e a mesma avaria, fazendo com que o trabalhador passe a fazer o seu trabalho manualmente ou com recurso a uma outra máquina com tecnologia mais antiga e menos eficaz; ou ainda passe a utilizar a máquina principal apenas a “meio gás” tenderá a ver o seu desempenho reduzir substancialmente, comparativamente aos períodos em que a máquina funcionava na perfeição.

*Formas alternativas de trabalho.* É uma das formas de valorizar a importância das pessoas nas organizações e obter mais desempenho. Existe gente competente, mas que não possui disponibilidade para trabalhar integralmente nos horários normais – para essas pessoas, quando reconhecido o seu valor deve-se-lhes dar alguma liberdade para a flexibilização do seu horário de trabalho.

*Motivação e satisfação dos colaboradores.* Como foi dito no capítulo teórico, as pessoas têm sentimentos (Ivancevich, 2008), e são diferentes umas das outras. Essas diferenças são a diversos níveis e têm impacto significativo no comportamento (Almeida, 1996).

---

<sup>18</sup> Muitos foram os inquiridos que se mostraram satisfeitos com a relação entre os colegas e outros tantos foram os que se mostraram descontentes com os meios físicos a sua disposição.



Assim, a motivação e satisfação são de vital importância para o desempenho, porque as pessoas têm tendência a serem mais produtivas quando motivadas e satisfeitas. Por outra, “funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, têm menores taxas de rotatividade, absentismo e comportamentos desviantes (Robbins *et al.*, 2011, p. 83), e são por isso mais produtivos.

Contudo, é fundamental que os gestores percebam que a motivação não cai dos céus, ela é um reflexo da *liderança e delegação*, uma vez que o líder é alguém com a capacidade de influenciar, motivar e desenvolver os colaboradores por formas a conseguir deles o contributo necessário para o alcance dos objetivos e metas da organização. (Costa, 2012). A motivação e satisfação também é reflexo *das condições de trabalho e das formas alternativas de trabalho*, visto que é preciso que haja uma certa sensibilidade, por parte da gestão, no concernente às necessidades dos colaboradores fora do local de trabalho. esta flexibilidade pode ir desde a tarde livre e ocasional até a possibilidade e de entrar uma hora mais cedo para sair uma hora mais cedo (Nelson & Economy, 2013), uma vez que, ao permitir isso, o empregador estará a dar a entender que se importa com o trabalhador e com a vida que ele leva fora da empresa – e isso contribuirá para motivação e satisfação deste; por outra, a motivação e satisfação também é, em grande parte, resultado das *recompensas e da avaliação de desempenho*, porque a AD quando aplicada corretamente permite dar o *feedback* apropriado e oportuno (sobre o esforço da pessoa e sua contribuição nos resultados da empresa), as recompensas justas e tratar de desenvolver os trabalhadores naquilo que são as suas limitações em realizar o trabalho ou parte deste.

*Recompensas.* Em todos as atividades levadas pelas pessoas o objetivo fundamental são as recompensas pelo trabalho realizado. Quer a pessoa faça voluntariado ou exerça uma outra atividade “profissional” não remunerada, quer a pessoa trabalhe a título oneroso por conta de *outrem*, o objetivo final serão sempre as recompensas<sup>19</sup> provenientes do trabalho realizado. As recompensas devem estar estruturadas e alinhadas com a estratégia da

---

<sup>19</sup> Como vimos no capítulo teórico, as recompensas podem ser uma ou uma combinação dos seguintes: *compensação Financeira Direta* (pagamento que uma pessoa recebe sob a forma de salários, salários, comissões e bônus); *remuneração financeira indireta* (benefícios a empregados – todas as recompensas financeiras que não estão incluídas na remuneração direta, como férias pagas, férias por doença, férias e seguro médico); e, *compensação não-financeira* (satisfação que uma pessoa recebe dos superiores hierárquicos, do próprio trabalho ou do ambiente em que a pessoa trabalha). (Mondy & Martocchio, 2016)

empresa e com os objetivos dos empregados (Vesco, Beuren, & Popik, 2016) e, simultaneamente, estar dependente da avaliação para influenciar realmente o desempenho (Bilhim, 2007), uma vez que um sistema de recompensas bem pensado fornece aos funcionários contrapartidas equitativas por suas contribuições para o cumprimento das metas organizacionais. (Mondy & Martocchio, 2016).

Por outra, torna-se importante referenciar que um sistema de recompensas clássico (baseado na antiguidade do trabalhador) convida ao conformismo, à docilidade e à apatia (Camara, 2011). Assim as empresas devem primar por um sistema de recompensas que valorize, essencialmente, a contribuição para os resultados, decorrentes do desempenho dos colaboradores porque isso os torna mais focados nos objetivos (tanto os seus como os da organização) e, conseqüentemente, mais produtivos.

*Treinamento e desenvolvimento.* Por mais bem-sucedido que tivesse sido o processo de recrutamento e seleção ou ainda, por mais que a globalidade das pessoas que trabalhem para a organização estejam munidas das competências necessárias para executar as tarefas que lhes dizem respeito, haverá sempre uma necessidade de treinamento e desenvolvimento, porque (1) haverá sempre este ou aquele colaborador que precisará de formação para a reforçar e/ou adquirir novas competências e (2) por causa do processo de *desaprendizagem* organizacional (que tende a tornar o conhecimento obsoleto com o passar do tempo) que faz com que haja uma constante necessidade de se estar a par das melhores práticas de gestão.

Como já foi dito, os líderes podem contribuir para o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores através do exercício do seu verdadeiro papel de líder. Por outra, é através da AD que se fica a saber da necessidade de treinamento e desenvolvimento que, quando satisfeitas não-de contribuir para a melhoria do desempenho

*Avaliação de desempenho.* “A avaliação de desempenho é parte crucial no processo de gestão de desempenho de uma empresa” (Ivancevich, 2008, p. 251), pelo que se quisermos saber como os empregados estão se saindo com relação as tarefas que lhes foram incumbidas temos de medir o seu desempenho (Deceno & Robbins, 2001). “Trata-se, pois, de um processo complexo que, para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem considerável impacto na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo” (Camara, 2015, p. 69).

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo realizar uma pesquisa sobre a gestão do desempenho, apresentar (*em nosso entender*) os principais fatores que condicionam a atuação dos trabalhadores, e entender as causas e os efeitos do comportamento dos mesmos e a sua influência na *performance* das empresas. Além disso, pretendeu-se analisar a influência da gestão do desempenho das pessoas na *performance* das organizações e fornecer contributos para melhorar a atuação das empresas tendo como base a gestão do desempenho dos seus colaboradores e diagnosticar e explicar o fenómeno da gestão do desempenho, dando resposta às questões que se prendem com as práticas atuais de gestão do desempenho dos colaboradores, a influência dos fatores que contribuem para o desempenho, bem como os aspetos que elucidam a influência do desempenho dos trabalhadores para *performance* das organizações.

De uma forma geral foram atingidos os objetivos a que nos propuséramos com o projeto. Ao longo do presente estudo, pelos métodos de pesquisa empregues e pelos resultados apresentados pudemos confirmar que existe uma conceção geral e pouco aprofundada com temática da gestão do desempenho das pessoas no conjunto de organizações que serviram de objeto de análise para elaboração do presente projeto; sendo que, essa temática (gestão do desempenho) precisa de ser reforçada (lá onde quase nada existe) e melhor estruturada (nos locais onde ela existe mais que é pouco percebida ou que não é devidamente levada ao pormenor).

Algumas empresas (gestores) tendem a confundir gestão de recursos humanos e gestão de desempenho. Outras, porém, não sabem se a gestão do desempenho existe. Portanto, é fundamental que as organizações reconheçam que: tal como os gestores reúnem periodicamente para definir os objetivos e metas da organização, eles precisam, também passar a tirar um tempo necessário para planear o desempenho e definir os objetivos e as metas em matéria de gestão do desempenho das pessoas, acompanhar os objetivos ora definidos e avaliar o desempenho, saber dar *feedback* oportuno e construtivo e identificar as oportunidades de desenvolvimento do desenvolvimento das pessoas.

Qualquer organização que pretenda fazer face aos inúmeros desafios e dificuldades que se colocam ao quotidiano das empresas, tem de tomar consciência de que os recursos humanos (RH) representam um trunfo diante dos desafios e da concorrência. As empresas precisam entender que as estratégias devem sempre ter nas pessoas uma das suas grandes

armas e que para tal obter o melhor desempenho destas é bastante crucial para o aumento da *performance*.

Não é possível ter sucessivamente bons resultados em matéria de objetivos e compromissos da gestão se negligenciarmos a gestão do desempenho. Não basta que as pessoas estejam nas organizações a tempo e hora, dia-após-dia, e a fazerem sempre as mesmas tarefas, é preciso gerir o desempenho das pessoas para que a sua presença nas organizações seja uma mais valia e não um fardo; é preciso que sejam envidados esforços para que as pessoas sejam cada vez mais produtivas, e para que atinjam resultados com eficácia e eficiência.

É preciso entender que gerir o desempenho é, fundamentalmente, (1) planificar o desempenho esperado do coletivo de colaboradores da empresa, de cada equipa de trabalho e cada colaborador individualmente; (2) comunicar aos mesmo as aspirações da gestão, além de traçar debater (com ele) sobre as melhores vias para o alcance do desempenho esperado (uma vez que será ele a fazer as coisas) e, simultaneamente, fornecer os recursos necessários para desenvolver as suas tarefas; (3) saber dar *feedback* sobre o andamento do processo e apontar correções para as “imperfeições” pontuais; (4) ir motivando-o o coletivo de colaboradores e garantir que há satisfação pelo trabalho que se está a desenvolver, com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional que encontra na execução das tarefas, com as condições de trabalho de que se dispõe e a contrapartida que recebe do trabalho que realiza; (5) permitir que o colaborador disponha de tempo e energia para que possa ter uma vida social fora da empresa; e, no final de tudo, (6) avaliar o desempenho do colaborador e recompensá-lo em função do seu esforço – em função da avaliação feita, deverão ser alocadas as recompensas, serem definidas as novas metas de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e, considerá-los como fatores a serem tidos em conta.

A gestão do desempenho é o principal garante da *performance* das organizações. Portanto, para investigações e projetos futuros seria bom que se fizesse um estudo “comparativo”, mais aprofundado entre dois setores de atividades (usando, preferencial e novamente, a amostra aleatória por grupos) onde já se soubesse, à partida, que a gestão de desempenho – enquanto processo formal – fosse uma realidade nas empresas que viriam a ser alvo do estudo, por formas a saberem exatamente como é feita e quais as diferenças fundamentais em termos de gestão de desempenho entre um setor e outro (e, se possível entre uma

empresa e outra). Com base nesses dados elaborar-se-ia um modelo formal de gestão de desempenho que viesse a contemplar as melhores práticas. As ilações e contribuições poderiam ser tiradas da análise das empresas/setores que tivessem sido alvos do estudo, bem como os passos a seguir para se implementar um processo formal de gestão do desempenho.

## SUGESTÕES

É preciso gerir o desempenho das pessoas para que a sua presença nas organizações seja uma mais valia e não um fardo. Para tal, é preciso que sejam envidados esforços que garantam que as pessoas sejam cada vez mais produtivas e que atinjam resultados com eficácia e eficiência:

- É preciso consciencializar as organizações de que o desempenho pode ser gerido e medido. Se assim for, essa prática trará múltiplas vantagens como: saber os tempos médios que os colaboradores levam a executar uma tarefa; identificar e melhorar os níveis de competências dos colaboradores; e, medir a eficácia do processo de recrutamento e seleção;
- As empresas devem passar a avaliar o desempenho constantemente (uma vez que o trabalho é feito todos os dias) e elaborar relatórios finais de avaliação de desempenho com uma periodicidade semestral ou mesmo trimestral.
- Para elaborar a avaliação de desempenho o modelo que aconselhamos é o da “avaliação 360°” por ser a combina o *feedback* de todas as pessoas que interagem com o avaliado, ou seja, por ser que fornece um *feedback* acerca do desempenho dado por todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até aos chefes e colegas, sendo que na maioria das organizações este número fica entre cinco e dez avaliados por funcionário (Robbins *et al.*, 2011, p. 546).
- O colaborador deve ficar a saber da perceção que a entidade patronal tem sobre o desempenho;
- Sempre que haver necessidade de implementar medidas com vista a melhorar o desempenho do colaborador esse deve ficar a saber do que e como serão implementadas tais medidas;
- Não aconselhamos fazer uma única avaliação de desempenho por ano porque tal impacta a produtividade dos trabalhadores e, como foi dito no capítulo teórico, a avaliação de desempenho tem de ser bem-feita para poder motivar, encorajar a iniciativa, desenvolver o senso de responsabilidade e estimular os esforços para melhorar o desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. N. (1992). *Comportamento de Sucesso: Psicologia Aplicada a Gestão*. Lisboa: McGraw-Hill, p. 39-53; 43-77.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill, p. 5-20.
- Almeida, P. P., & Rebelo, G. (2011). *A Era da Competência - Um Novo Paradigma Para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda, p. 15-22; 25-31.
- Alves, M. P. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora, p. 36-57.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, p. 29-31; 47-51; 59-75; 237-241.
- Bird, P. (2010). *Gestão do tempo*. 6ª ed. Lisboa: Atual Editora, p. 148-161.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Rio de Janeiro, Brasil. Obtido em 17 de Junho de 2016, de B-On: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=d4b81f14-2378-4c52-a1a5-68a34c190e4b%40sessionmgr4009&hid=4202&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBOlWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=115200663&db=bth> p. 94-110
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. 3ª ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote, p. 42-46; 50-52; 126-130.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Editora, p. 69-88.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, p. 50-51; 58-79.
- Cerbasi, G., & Barbosa, C. (2010). *Mais tempo, mais dinheiro*. Alfragide: Dom Quixote, p. 31-33.
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. Minas Gerais, Brasil. Obtido em 16 de Dezembro de 2016, de B-On: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=13&sid=d4b81f14-2378-4c52-a1a5-68a34c190e4b%40sessionmgr4009&hid=4202&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBOlWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=120057003&db=bth> p. 37-53
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 115-128.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos. O capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, p. 58-66; 95-99; 257-266.

- Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento: Saber Liderar Equipas de Trabalho*. Lisboa: RH Editora, p. 88-100; 146-150; 161-174.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda, p. 153.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Silabo, p. 492-515; 544-572.
- Deceno, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. 6ª ed. (A. P. De Lemos, Trad.) Rio de Janeiro: LTC Editora, p. 2-4; 59-64; 68-70; 150-152; 168-173.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15 ed. England: Pearson, p. 120; 121; 309-314; 350-352.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, p. 143-163.
- Flick, U. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso, p. 107-120; 124-131; 140-147.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers. Os melhores, os mais inteligentes e os mais bem-sucedidos*. Lisboa: Dom Quixote, p. 149-155
- Henriques, M. (1998). *Capital Humano*. Porto: Vida Económica, p. 69-72; 81-83; 95-99.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª ed. São Paulo: McGraw Hill, p. 9-13; 250-260; 294; 295; 399.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Prémio de Execução: Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva*. (S. Madureira, Trad.) Lisboa: Haward Business, p. 171-200.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. EUA: Harvard Business Press, p. 169-194.
- Mathis, R. L., & John, J. H. (2000). *Human resource Management* (9th ed.). Unite States Of America: South-Western College Publishing, p. 10-13; 380-389.
- Mitrani, A., Dalziel, M. M., & Bernard, A. (1994). *Homens e competências. A gestão dos recursos humanos na Europa*. Paris: Zenite. Edições de gestão, Lda., p. 65-82; 97-110; 127-143.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. 14ª ed. England: Pearson, p. 24-30; 186-201.
- Nelson, B., & Economy, P. (2013). *A bíblia da gestão. Os melhores e mais actuais recursos de gestão*. 3ª ed. Lisboa: Gestão Plus, p. 44-52; 65-76; 96-99; 130-132
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH, p. 447-451.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª ed. (R. d. Gomes, Trad.) São Paulo: Pearson, p. 65-84; 195-222; 357-373; 531-554.
- Roberts, J. (2008). *A Empresa Moderna*. Lisboa: Dom Quixote, p. 103-110.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, p. 75-80.



- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel, p. 2-6; 11-23.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel, p. 140-145.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, p. 133-136; 145-153.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora, p. 255-273
- Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). *Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho*. Paraná, Brasil. Obtido em 16 de Dezembro de 2016, de B-On:  
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=aa442992-159a-4741-8676-2c3719012dba%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4202&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLGNvb2tpZSxzGLiLHVpZCZsYW5nPXB0LWJyJnNpdGU9ZWZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=118892057&db=bth> p. 121- 134

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. INQUÉRITO REALIZADO**

## Inquérito

O presente inquérito tem fins académicos e insere-se numa investigação desenvolvida no âmbito do **Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)**.

A finalidade do mesmo consiste na recolha de dados referentes a *gestão do desempenho das pessoas nas organizações*.

Os dados e resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo necessário realçar que a sua colaboração no preenchimento deste inquérito será muito importante para o estudo em causa.

O tempo de resposta ao questionário é de, aproximadamente, 5 minutos. Este questionário é de preenchimento individual e as respostas de cada inquerido são anónimas e confidenciais.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pela colaboração.

## Secção I. Caraterização do perfil académico e profissional do inquirido

## 1. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

## 2. Idade:

18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ 41 em diante ☐

## 3. Estado civil

Solteiro (a) ☐ Casado (a) ☐ Vive maritalmente ☐  
Viúvo (a) ☐ Divorciado (a) ☐

## 4. Habilitações Literárias

Até 9º Ano ☐ Aluno do Ensino Médio ☐ Técnico Médio ☐  
Estudante Universitário ☐ Bacharel/Licenciado ☐ Mestre ☐ Doutor (PhD) ☐

## 5. Área em que se formou

## 6. Já alguma vez participou numa formação em nome da empresa?

Sim ☐ Não ☐

Se sim, responda:

## a) Foi pertinente?

Sim ☐ Não ☐

## a) Foi adequada ao desenvolvimento das funções que desempenha?

Sim ☐ Não ☐

## b) Possibilitou-lhe adquirir um maior nível de conhecimentos e autoconfiança?

Sim ☐ Não ☐

## 7. A quanto tempo de trabalho na empresa?

Até 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 – 9 anos ☐ mais de 9 anos ☐

## 8. A quanto tempo de trabalho na atual função?

Até 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 – 9 anos ☐ Mais de 9 anos ☐

## 9. Já trabalhou em funções similares?

Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual foi o tempo de experiência em funções similares

Até 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 – 9 anos ☐ mais de 9 anos ☐

## Secção II. Fatores que condicionam o desempenho do trabalhador

1. Qual o seu grau de satisfação relativamente às oportunidades oferecidas pela empresa para seu desenvolvimento profissional?

Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐ Satisfeito ☐  
Totalmente satisfeito ☐

2. Tem desenvolvido outras atividades (biscates) fora do local de trabalho para aumentar na renda mensal?

Sim ☐ Não ☐

3. Como se sente quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?

Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐  
Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito ☐

4. Como te sente em relação ao contributo que dás a empresa com o teu trabalho?

Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐  
Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito ☐

5. Como caracterizas o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Muito mau ☐ Mau ☐ Razoável ☐ Bom ☐ Muito bom/Excelente ☐

6. Como caracteriza o relacionamento entre a Direção da Empresa e os funcionários?

Muito mau ☐ Mau ☐ Razoável ☐ Bom ☐ Muito bom/Excelente ☐

7. Acerca das condições físicas de trabalho, qual o seu grau de satisfação?

Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐  
Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito ☐

8. Qual o seu grau de satisfação em relação ao salário que auferes?

Totalmente insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Nem satisfeito, nem insatisfeito ☐  
Satisfeito ☐ Totalmente satisfeito ☐

9. Na escala abaixo, onde se enquadra a sua remuneração?

Até 25.000,00 AKZ ☐

De 25.001,00 AKZ até 50.000,00 AKZ ☐

De 50.001,00 AKZ até 85.000,00 AKZ ☐

De 85.001,00 AKZ até 135.000,00 AKZ ☐

Acima de 135.000,00 AKZ ☐

**10.** Como caracteriza o estilo de liderança que vigora na empresa?

☐ Autoritário. *O líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo.*

☐ Participativo. *O líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.*

☐ Liberal. *Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.*

**11.** Onde é que acha que a Direção da Empresa deveria reforçar a sua atuação para que pudesses manter e até melhorar os níveis de desempenho que tens estado a apresentar?

Melhoria das condições físicas de trabalho ☐

Incentivo a iniciativa pessoal ☐

Mais comunicação com os funcionários ☐

Demonstrar mais reconhecimento e valorização dos funcionários ☐

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**12.** Numa escala de 1 a 5, indique o seu grau de concordância com as afirmações que aparecem no quadro abaixo.

*1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo em parte; 3 = Não concordo nem discordo;  
4 = Concordo em parte; 5 = Concordo totalmente*

Afirmações	1	2	3	4	5
O seu chefe comunica com regularidade o juízo que faz do seu desempenho					
Quando o seu chefe lhe comunica a apreciação que faz do seu desempenho você vê como oportuna e construtiva					
A visão que seu supervisor tem do seu desempenho corresponde ao seu esforço e desempenho					
Pelo trabalho que faço na empresa deveria ganhar mais do que ganho					

**13.** Qual foi o resultado, que lhe foi atribuído, da avaliação referente ao ano de 2016?

Insuficiente ☐ Suficiente ☐ Bom ☐

Muito bom/Excelente ☐ Não fui avaliado ☐

**14.** Qual consideras ter sido o teu desempenho no ano de 2016

Insuficiente ☐ Suficiente ☐ Bom ☐ Muito bom/Excelente ☐

**15.** Quando erras/falhas na execução de uma tarefa, normalmente, como é que teu chefe tem reagido?

Apenas olha ☐ Grita comigo ☐ Me corrige ☐ Ensina a fazer ☐

Ajuda a fazer ☐ Corrige e ensina/ajuda fazer ☐ Faz ele próprio ☐

**Obrigado pela colaboração!**

## **APÊNDICE 2. RESULTADOS DO INQUÉRITO (ANÁLISES UNIVARIADAS/FREQUÊNCIAS)**

## ANÁLISES UNIVARIADAS/FREQUÊNCIAS

Todas as variáveis

N	Válido	97
	Omisso	0

### Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	feminino	28	28,9	28,9	28,9
	masculino	69	71,1	71,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	18-25 anos	32	33,0	33,0	33,0
	26-30 anos	33	34,0	34,0	67,0
	31-40 anos	17	17,5	17,5	84,5
	41 em diante	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### Estado civil

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	casado	10	10,3	10,3	10,3
	divorciado	1	1,0	1,0	11,3
	solteiro	42	43,3	43,3	54,6
	viúvo	1	1,0	1,0	55,7
	vive maritalmente	43	44,3	44,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	



### Habilitações

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido aluno do ensino médio	9	9,3	9,3	9,3
até ao 9º ano	45	46,4	46,4	55,7
bacharel/licenciado	2	2,1	2,1	57,7
estudante universitário	9	9,3	9,3	67,0
mestre	2	2,1	2,1	69,1
técnico médio	30	30,9	30,9	100,0
Total	97	100,0	100,0	

### Área de Formação

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido ciências físicas e biológicas	8	8,2	8,2	8,2
ciências humanas	14	14,4	14,4	22,7
ensino fundamental	49	50,5	50,5	73,2
formação de professores	6	6,2	6,2	79,4
gestão e áreas afins	18	18,6	18,6	97,9
mecânica	2	2,1	2,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

### formação em nome da empresa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido não	83	85,6	85,6	85,6
sim	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Tempo de trabalho na empresa

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3-5 anos	28	28,9	28,9	28,9
	6-9 anos	10	10,3	10,3	39,2
	até 2 anos	43	44,3	44,3	83,5
	mais de 9 anos	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Tempo de trabalho na função

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3-5 anos	32	33,0	33,0	33,0
	6-9 anos	8	8,2	8,2	41,2
	até 2 anos	42	43,3	43,3	84,5
	mais de 9 anos	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Trabalhou em funções similares

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	não	45	46,4	46,4	46,4
	sim	52	53,6	53,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Tempo de trabalho em funções similares

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	45	46,4	46,4	46,4
3-5 anos	15	15,5	15,5	61,9
6-9 anos	6	6,2	6,2	68,0
até 2 anos	20	20,6	20,6	88,7
mais de 9 anos	11	11,3	11,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Satisfação em relação às oportunidades oferecidas pela empresa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido insatisfeito	4	4,1	4,1	4,1
nem satisfeito, nem insatisfeito	43	44,3	44,3	48,5
satisfeito	41	42,3	42,3	90,7
totalmente insatisfeito	8	8,2	8,2	99,0
totalmente satisfeito	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Faz biscates?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido não	62	63,9	63,9	63,9
sim	35	36,1	36,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto a autonomia

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	insatisfeito	7	7,2	7,2	7,2
	nem satisfeito, nem insatisfeito	40	41,2	41,2	48,5
	satisfeito	42	43,3	43,3	91,8
	totalmente insatisfeito	2	2,1	2,1	93,8
	totalmente satisfeito	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto ao contributo que dá para a organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	insatisfeito	5	5,2	5,2	5,2
	nem satisfeito, nem insatisfeito	8	8,2	8,2	13,4
	satisfeito	64	66,0	66,0	79,4
	totalmente insatisfeito	2	2,0	2,0	81,4
	totalmente satisfeito	18	18,6	18,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Relação entre Trabalhadores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	bom	61	62,9	62,9	62,9
	mau	2	2,1	2,1	64,9
	muito bom	14	14,4	14,4	79,4
	muito mau	1	1,0	1,0	80,4
	razoável	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Relação com a chefia

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	bom	45	46,4	46,4	46,4
	mau	2	2,1	2,1	48,5
	muito bom	21	21,6	21,6	70,1
	muito mau	3	3,1	3,1	73,2
	razoável	26	26,8	26,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Grau de satisfação com as condições físicas de trabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	insatisfeito	26	26,8	26,8	26,8
	nem satisfeito, nem insatisfeito	23	23,7	23,7	50,5
	satisfeito	31	32,0	32,0	82,5
	totalmente insatisfeito	6	6,2	6,2	88,7
	totalmente satisfeito	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Grau de satisfação com o salário auferido

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	insatisfeito	24	24,7	24,7	24,7
	nem satisfeito, nem insatisfeito	26	26,8	26,8	51,5
	satisfeito	39	40,2	40,2	91,8
	totalmente insatisfeito	5	5,2	5,2	96,9
	totalmente satisfeito	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Salário auferido

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido até AOA 25.000,00	41	42,3	42,3	42,3
De AOA 25.001,00 até AOA 50.000,00	34	35,1	35,1	77,3
De AOA 50.001,00 até AOA 85.000,00	12	12,4	12,4	89,7
De AOA 85.001,00 até AOA 135.000,00	3	3,1	3,1	92,8
mais de AOA 135.000,00	7	7,2	7,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Estilo de liderança

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido autoritário	16	16,5	16,5	16,5
liberal	1	1,0	1,0	17,5
participativo	80	82,5	82,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Onde acha que a empresa deve melhorar para que o desempenho dele aumente

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	alimentação	1	1,0	1,0	1,0
	demonstrar mais reconhecimento e valorização dos colaboradores	53	54,6	54,6	55,7
	incentivo a iniciativa pessoal	3	3,1	3,1	58,8
	Mais comunicação com os colaboradores	6	6,2	6,2	64,9
	melhoria das condições físicas de trabalho	20	20,6	20,6	85,6
	mudar a hierarquia (tem muitos chefes)	6	6,2	6,2	91,8
	nada	7	7,2	7,2	99,0
	Sensibilidade da chefia	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

O seu chefe comunica com regularidade o juízo sobre o desempenho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	concordo em parte	35	36,1	36,1	36,1
	concordo totalmente	8	8,2	8,2	44,3
	discordo em parte	14	14,4	14,4	58,8
	discordo totalmente	21	21,6	21,6	80,4
	não concordo, nem discordo	19	19,6	19,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Quando o chefe lhe comunica a apreciação que faz do seu desempenho vê como oportuna e construtiva?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	concordo em parte	42	43,3	43,3	43,3
	concordo totalmente	21	21,6	21,6	64,9
	discordo em parte	3	3,1	3,1	68,0
	discordo totalmente	8	8,2	8,2	76,3
	não concordo, nem discordo	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Grau de concordância com a visão que o supervisor tem do seu desempenho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	concordo em parte	40	41,2	41,2	41,2
	concordo totalmente	23	23,7	23,7	64,9
	discordo em parte	7	7,2	7,2	72,2
	discordo totalmente	10	10,3	10,3	82,5
	não concordo, nem discordo	17	17,5	17,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Pelo trabalho que faz na empresa deveria ganhar mais

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	concordo em parte	38	39,2	39,2	39,2
	concordo totalmente	29	29,9	29,9	69,1
	discordo em parte	2	2,1	2,1	71,1
	discordo totalmente	7	7,2	7,2	78,4
	não concordo, nem discordo	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	



Resultado da Avaliação em 2016

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido bom	12	12,4	12,4	12,4
insuficiente	1	1,0	1,0	13,4
muito bom/excelente	11	11,3	11,3	24,7
não fui avaliado	71	73,2	73,2	97,9
suficiente	2	2,1	2,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Percepção pessoal sobre o desempenho em 2016

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido bom	56	57,7	57,7	57,7
insuficiente	1	1,0	1,0	58,8
muito bom/excelente	26	26,8	26,8	85,6
suficiente	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Atitude do chefe quando erras/falhas na execução de uma tarefa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido apenas observa	1	1,0	1,0	1,0
corrige e ensina/ajuda a fazer	69	71,1	71,1	72,2
faz ele próprio	1	1,0	1,0	73,2
grita comigo	10	10,3	10,3	83,5
me corrige	16	16,5	16,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

### **APÊNDICE 3. ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GESTORES**

## Roteiro da entrevista aos gestores

A presente entrevista tem fins académicos e insere-se numa investigação desenvolvida no âmbito do **Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC)**.

A finalidade deste trabalho consiste na recolha de dados referentes a *gestão do desempenho das pessoas nas organizações*.

Os dados e resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo necessário realçar que a sua colaboração ao longo desta entrevista será muito importante para o estudo em causa.

O tempo de resposta às questões varia entre 10 – 15 minutos. A entrevista é de carácter individual e as respostas de cada inquerido são anónimas e confidenciais.

Desde já, apresento-lhe os meus sinceros agradecimentos pela colaboração.

### Secção 1 - Caracterização do perfil académico e profissional do entrevistado

#### 10. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

#### 11. Idade:

18-25 ☐

26-30 ☐

31-40 ☐

41 em diante ☐

#### 12. Estado civil

Solteiro (a) ☐

Casado (a) ☐

Vive maritalmente ☐

Viúvo (a) ☐

Divorciado (a) ☐

#### 13. Habilitações Literárias

Até 9º Ano ☐

Aluno do Ensino Médio ☐

Técnico Médio ☐

Estudante

Universitário ☐

Bacharel/Licenciado ☐

Mestre ☐

Doutor (PhD) ☐

#### 14. Área de conhecimento

Economia/Gestão ☐

Outra

#### 15. Formação académica e profissional complementar

#### 16. Tempo de trabalho na empresa

Até 2 anos ☐

3 – 5 anos ☐

6 – 9 anos ☐

mais de 9 anos ☐

#### 17. Tempo de trabalho na atual função

Até 2 anos ☐

3 – 5 anos ☐

6 – 9 anos ☐

mais de 9 anos ☐

**18. Já trabalhou em funções similares?**

Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual foi o tempo de experiência em funções similares?

Até 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 – 9 anos ☐ mais de 9 anos ☐

**Seção 2 – Liderança e delegação**

**1. No seu dia-a-dia, enquanto gestor/líder, tem usado da faculdade de delegação?**

Sim ☐ Não ☐

Se sim:

**a) Quando delega tem sabido dar *feedback* sobre o desempenho do trabalhador?**

Sim ☐ Não ☐

**b) Quando delega, habitualmente define prazos e limites da delegação, procurando fazê-lo de comum acordo?**

Sim ☐ Não ☐

**2. As pessoas gostam de trabalhar consigo?**

Sim ☐ Não ☐

**3. Quando tira férias ou se ausenta, a produtividade cai significativamente?**

Sim ☐ Não ☐

**Secção 3 – Atuação na função e indicadores de gestão e avaliação do desempenho**

**1. Quantos funcionários tem a sua organização? \_\_\_\_\_**

**2. Considera os trabalhadores como elementos importantes para sucesso da organização que dirige? Sim ☐ Não ☐**

**a) Porquê?**

---

---

**3. O que tem feito para rentabilizar e valorizar o desempenho dos trabalhadores?**

---

---

---

**4. Na empresa existe algum processo formal de socialização para novos funcionários?**

Sim ☐ Não ☐

Se sim, como funciona o processo de socialização?

---

---

**5. Existe alguma área específica na sua empresa dedicada à gestão do desempenho?**

Sim ☐ Não ☐

6. Tem avaliado o desempenho dos trabalhadores?

Sim ☐ Não ☐

Se sim:

a) Com que periodicidade?

b) O processo de avaliação de desempenho é formal ou informal? \_\_\_\_\_

c) No ano de 2016, qual foi o desempenho médio do conjunto de trabalhadores da empresa?

Insuficiente ☐ Suficiente ☐ Bom ☐ Muito bom/Excelente ☐

7. O que tem feito a nível da gestão para que os trabalhadores cumpram com os objetivos da organização e sintam-se felizes por estar a fazê-lo?

---



---

8. Na organização existe a cultura de, de tempo em tempo, rever falhas e reformular os modos de atuação para obter maior desempenho dos trabalhadores?

Sim ☐ Não ☐

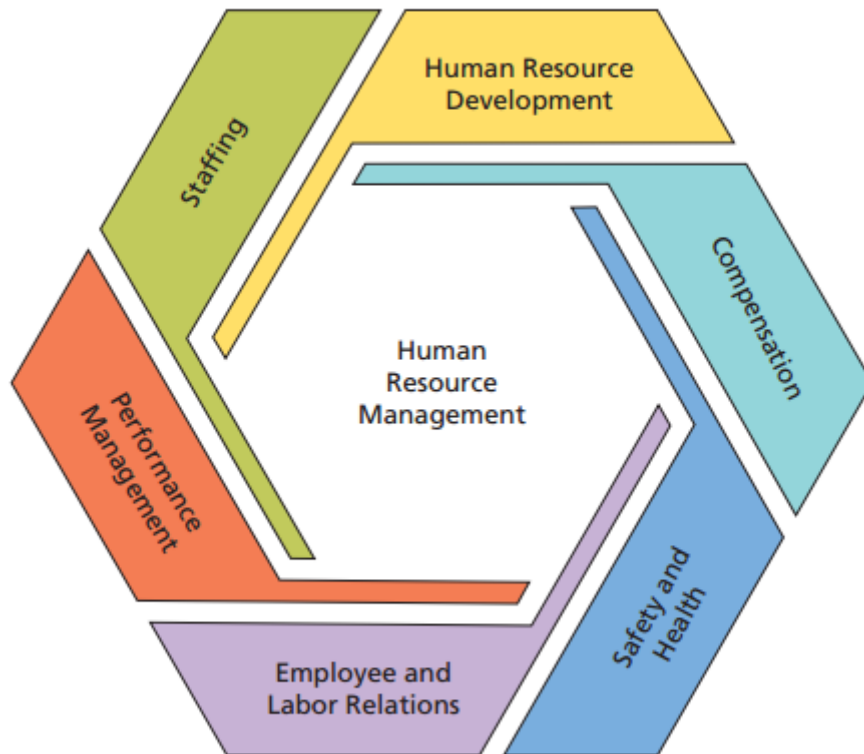
9. Na sua opinião, numa escala de 1 a 5 (onde 1 significa nada importante e 5 extremamente importante), que importância tem cada um desses elementos enquanto determinantes do desempenho dos trabalhadores?

	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Soft skills e perfil de competências da função					
Motivação e satisfação					
Liderança e delegação					
Formas alternativas de trabalho					
Gestão do desempenho					
Avaliação de desempenho e estímulos ao colaborador					
Gestão e desenvolvimento de carreira					

**Obrigado pela colaboração!**

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 - FUNÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**



Fonte: Mondy & Martocchio (2016, p. 26)

## **ANEXO 2 – DECLARAÇÕES DAS EMPRESAS QUE FORAM ALVO DO ESTUDO**





### DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos e fins achados conveniente, declaro que o Senhor **Constantino Eduardo Tchiyaka** esteve na nossa empresa no dia 23 de Março do corrente ano, tendo passado alguns inquéritos aos funcionários da Empresa e, simultaneamente, entrevistou dois membros da Direcção da empresa.

*Por ser verdade mandei passar a presente declaração que vai por mim assinado e autenticado com carimbo a óleo em uso nesta unidade económica.*

A RESPONSÁVEL DOS R. HUMANOS  
**NAÍPE, LDA**  
PESCARIA IEMANJÁ  
Tel: 80454  
AMELIA GONTE SEVERINO DE OLIVEIRA



SOCIEDADE DE ESTUDOS E  
DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO  
TEL: +244272280474/ FAX: +244272280500  
e-FAX: 1-267-220-5971  
E-mail: [sede.lda@gmail.com](mailto:sede.lda@gmail.com)

Baía – Farta / Rep. De Angola

### D E C L A R A Ç Ã O

Para os devidos efeitos e fins achados convenientes, declaro que o senhor **Constantino Eduardo Tchiyaka**, esteve na nossa empresa, nos dias 21 e 22 de Março do corrente ano, tendo passado um inquérito no âmbito de sua pesquisa.

Por ser verdade, mandei lavrar a presente declaração que vai por mim assinada e autenticada com o carimbo a óleo em uso nesta Unidade Económica.

Baia-Farta, aos 22 de Março de 2017.



**Vimar e Filhos,lda**

**Baia Farta**

**Benguela**

**Telefone nº 923477006**

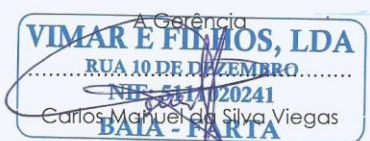
**Contribuinte fiscal nº 5111020241**

**Declaração**

A Empresa Vimar e Filhos, Lda. Com sede no Município da Baia Farta, Província de Benguela, representada pelo sócio gerente Carlos Manuel da Silva Viegas, declara que recebeu o Sr. **Constantino Eduardo Tchiyaka**, Solteiro, nascido aos 03/01/1992, na Província de Benguela, Portador B,I nº 002372324BA032, emitido pelo arquivo de identificação de Benguela aos 28/07/2016, é estudante no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, visitou as nossas instalações no âmbito da realização do Projecto de Mestrado, onde inquiriu alguns funcionários e membro da direcção da organização.

Por ser verdade e nos ter sido solicitado mandamos passar a referida declaração que vai assinada e autenticada com carimbo em uso nesta empresa.

Baia Farta aos 122 de Março o de 2017





Declaração nº 015/2017

Tômbwa: 06/04/2017

## DECLARAÇÃO

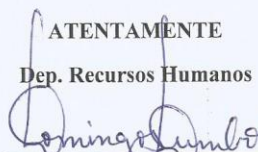
*Exmo. Srs.*

Vimos através desta declarar que a Senhor **Constantino Eduardo Tchivaka**, portadora do B.I nº 002372324BA032, emitido em Benguela ao 28 de Julho de 2016, estudante Universitário no Curso de Gestão de Empresarial pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Cuimbra, esteve nas nossas instalações a fazer recolhas de dados para o Projeto de Fim de Curso para o Mestrado de Gestão Empresarial.

Por ser verdade e me ter sido solicitado mandei passar a presente Declaração que vai por mim assinada e autenticada com carimbo a óleo em uso nesta Empresa.

Sem mais outro assunto de momento, subscrevemo-nos com consideração.

ATENTAMENTE  
Dep. Recursos Humanos

  
\\Domingos Dumbo//



Ob. Este documento só tem validade com carimbo em uso nesta empresa.

**PES-SUL – INDÚSTRIA PESQUEIRA DO SUL, S.A**

Sede Social, Rua João Firmino Tchínanga-Bº Zona Industrial-TÔMBWA Tel.  
924855125/ 927312808 Email. pessul.tombwa@gmail.com NIF.



Organizações AI Santos  
Av. Salvador Correia  
Telefone/Fax nº 2612 21933  
Contribuinte Nº 5171093709  
Caixa Postal nº 685  
Lubango- Namibe – Angola  
Email: gerencia@aisantos.com

## DECLARAÇÃO

Exmo. SRS.

Vimos através desta declarar que o senhor Constantino Eduardo Tchiyaka. Portador do BI nº 002372324BA032, emitido em Benguela aos 28 de Julho de 2016, estudante Universitário no curso de Gestão de empresarial pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, esteve nas nossas instalações a fazer recolha de dados para o projeto de fim de Curso para Mestrado de gestão Empresarial.

Por ser verdade e me ter sido solicitado mandei passar a presente declaração que vai por mim assinada e autenticada com o carimbo a óleo em uso nesta empresa.

Sem mais outro assunto de momento, saudações Laborais.

Namibe 7 de Abril de 2017.

Dep. Recursos Humanos  
*Wanda Gaspar dos Santos*

